BRASIL • O que diz o vice Hamilton Mourão, a voz moderada do governo

NEGÓCIOS • A Taurus quer vender mais armas. Rivais estrangeiras, também

EXAME

OS SETE PECADOS DA VALE

Os erros de gestão e de governança que fizeram da mineradora protagonista de duas tragédias — e que nublam seu futuro. O que falta para a Vale ser de fato uma "joia brasileira"

QUALICORP
CAMPEÃ
EM
ATENDIMENTO
AO CLIENTE
EXAME/IBRC

1ª empresa de saúde
a participar do projeto
CapacitAÇÃO:
inovação em prol
do consumidor,
lançado pela Senacon.

1ª administradora
a assinar um termo
com a defensoria
pública para otimizar
o atendimento e
o tempo de resposta.

85% de resolutividade
no consumidor.gov.br
(1º semestre de 2018).

24% menos reclamações
no Procon, de acordo
com o Sindec
(2016 e 2017).

90% de resolutividade
no Procon, de acordo
com o Sindec
(1º semestre de 2018).

SUMÁRIO

16 Brumadinho (MG): desastre ambiental com 200 mortos e 108 desaparecidos

RODNEY COSTA/BARCROFT MEDIA/GETTY IMAGES

46

Carlos Fernandes, da Ri Happy: lojas mais divertidas para pais e filhos

GERMANO LÜDERS

EXAME | VIP

REVISTA QUINZENAL | ANO 53 | Nº 5 | EDIÇÃO 1181
20 DE MARÇO DE 2019

CAPA: Washington Alves/reuters

ASSINATURAS

VENDAS

www.assineabril.com.br

Grande SP: 11 3347-2145

Demais localidades: 0800-7752145

De 2ª a 6ª-feira das 8 às 22 horas

VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE

assinaturacorporativa@abril.com.br

ATENDIMENTO

www.abrilsac.com.br

Grande SP: 11 5087-2112

Demais localidades: 0800-7752112

De 2ª a 6ª-feira das 8 às 22 horas

PARA BAIXAR SUA REVISTA DIGITAL

Acesse www.revistasdigitaisabril.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em banca pelo preço da última edição mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.

REALESES

E-mail: releases.exame@abril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas:

E-mail: redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site: www.exame.com.br

Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:

E-mail: publicidade.exame@abril.com.br
Tel. (11) 3037-5922 – São Paulo
Tel. (21) 2546-8100 – Rio de Janeiro
Tel. (11) 3037-5759 – Outras praças
Tel. (11) 3037-5679 – Internacional
www.abril.com.br/trabalheconosco

VICTOR CIVITA (1907-1990) **ROBERTO CIVITA** (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente) e Giancarlo Civita

Diretor de Redação: André Lahóz Mendonça de Barros

EXAME

Redator-Chefe: José Roberto Caetano

Editores Executivos: Cristiane Mano, David Cohen, Lucas Amorim **Editores:** Ernesto Yoshida, Fabiane Stefano, Filipe Serrano **Repórteres:** André Jankavski, Carolina Ribeiro de Oliveira, Denyse Godoy, Gustavo Angulo Gusmão, Mariana Desidério, Marina Filippe, Murilo Bomfim Lobo Braga, Natalia Flach Gomes, Renata Vieira **Núcleo de Revisão:** Ivana Traversim (chefe), Mauricio José de Oliveira

Editora de Arte: Carolina Gehlen **Editora:** Carmen Fukunari **Designer:** Camila Santiago Santos **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Gabriel Correa (pesquisador) **CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes

Site EXAME

Redator-Chefe: Maurício Grego **Editores Assistentes:** Anderson Figo, Camila Pati, Guilherme Dearo, João Pedro Caleiro, Ligia Tuon, Lucas Agrela **Repórteres:** Clara Cerioni, Gabriela Ruic, Janaina Ribeiro, Júlia Lewgoy, Luísa Granato, Karin Salomão, Karla Mamona, Mariana Fonseca, Marília Almeida, Rikardy George Tooge, Tamires Vitorio, Vanessa Barbosa

www.exame.com.br

PUBLICIDADE Yuri Aizemberg (Diretor de Relacionamento com Mercado) Daniela Serafim (Financeiro, Mobilidade, Tecnologia, Telecom, Saúde e Serviços), Renato Mascarenhas (Alimentos, Bebidas, Beleza, Educação, Higiene, Imobiliário, Decoração, Moda e Mídia & Entretenimento, Turismo e Varejo), William Hagopian (Regionais) **OPERAÇÕES** Adriana Favilla **ATENDIMENTO E CANAIS DE VENDAS** Luci Silva **MARKETING DE MARCAS, EVENTOS E VÍDEO** Andrea Abelleira **AUDIÊNCIA DIGITAL** Isabela Sperandio **MARKETING CORPORATIVO E PRODUTO** Rodrigo Chinaglia **PROJETOS ESPECIAIS E ABRIL BRANDED CONTENT** Yuri Aizemberg (Diretor de Relacionamento com Mercado) e Ivan Padilla **DEDOC E ABRILPRESS** Adriana Kazan **PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES** Filomena Martins

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. Otaviano Alves de Lima, 4.400, 5º andar, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP, tel. (11) 3037-2000. **Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior:** www.publiabril.com.br

EXAME 1 181 (ISSN 977-010228800-2), ano 53, nº 5, é uma publicação quinzenal da Editora Abril. **Edições anteriores:** venda exclusiva em banca pelo preço da última edição em banca. Solicite a seu jornaleiro. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. **EXAME** não admite publicidade redacional.

IMPRESSA NA ABRIL GRÁFICA: Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, CEP 02909-900, Freguesia do Ó, São Paulo, SP

www.grupoabril.com.br

CARTA DE EXAME

FÁTIMA MEIRA/FUTURA PRESS

O presidente Jair Bolsonaro: desgaste com o uso irrefletido das redes sociais

Ao que importa

Não é segredo que Jair Bolsonaro chegou ao Palácio do Planalto graças ao uso competente das redes sociais. Com apenas 0,5% do tempo total de propaganda eleitoral na TV, Bolsonaro apostou tudo em mídias como Twitter, WhatsApp e Facebook. Deu certo. Conseguiu eleger-se presidente da República com 46% dos votos válidos no primeiro turno e 54% no segundo. Passada a eleição, e já entrando em seu terceiro mês de mandato, Bolsonaro continua disparando seus posts e tuítes polêmicos. Ele se dirige a seus seguidores nas redes sociais como se ainda estivesse em campanha, esquecendo-se de que agora governa um país de quase 210 milhões de pessoas.

Um de seus alvos preferidos tem sido a imprensa. No último dia 10, o presidente usou sua conta no Twitter para compartilhar uma notícia falsa, atribuindo à repórter Constança Rezende, de *O Estado de S. Paulo*, a declaração de que a cobertura do jornal sobre as movimentações suspeitas de um ex-assessor do senador Flávio Bolsonaro, filho mais velho do presidente, teria "a intenção de arruinar o governo". O áudio compartilhado pelo presidente como prova da tentativa de "derrubar o governo com chantagens, desinformações e vazamentos", porém, não mostra a repórter fazendo tal afirmação — ela diz que as denúncias contra Flávio é que poderiam arruinar o presidente.

Dias antes desse ataque à imprensa, Bolsonaro usara o Twitter para compartilhar um vídeo com conteúdo pornográfico durante o Carnaval. O objetivo do presidente era criticar os blocos de rua, mas a publicação da cena grotesca gerou reação negativa até mesmo de seus apoiadores. Se as redes sociais ajudaram Bolsonaro a ganhar a eleição, agora, utilizadas de forma leviana, estão acelerando o desgaste de sua imagem. E ainda nem chegamos a 100 dias de governo.

A boa notícia é que, em meio às crises fabricadas pelo próprio governo, há indícios de que o país está andando — devagar, mas para a frente. Como nota o colunista J.R. Guzzo nesta edição, em meio à proliferação de bobagens que não ajudam em nada o Palácio do Planalto, é possível enxergar alguns "sinais vitais" do país, como a inflação sob controle, o dólar estável e uma reforma da Previdência que deve ser aprovada. Esta edição traz também uma entrevista com o vice-presidente Hamilton Mourão, que tem se revelado a face mais sensata do governo. Mourão fala sobre a importância de implementar reformas no Brasil. "Hoje, as pessoas se perdem muito em discussões secundárias em vez de debater sobre aquilo que é o mais importante para o país", afirma.

EXAME tem procurado ouvir os principais representantes do governo Bolsonaro. Nesta edição, apresenta também uma entrevista com a ministra da Agricultura, Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias. Nas edições anteriores, ouviu outros nomes importantes do governo. Há gente trabalhando em vários escalões. Se o presidente ajudar, seu governo ainda pode dar certo.

CARTAS & E-MAILS

Reinventar para ter sucesso

Muito boa a reportagem de capa da última edição de EXAME, *De volta ao topo* (6 de março). Realmente, era algo difícil de entender como uma empresa do porte da Microsoft, que tanto inovou no passado, estava acomodada. O que motivava isso? Medo da mudança? Com Satya Nadella, a empresa, que tem gente, estrutura e dinheiro, passou a ter um líder para levá-la de volta ao topo. É como o próprio executivo disse na entrevista que acompanha a reportagem: "A ilusão de que o sucesso dura para sempre é algo que queremos expurgar da nossa consciência".

Eduardo Maldaner
Maravilha, SC

CAPA
Excelente a reportagem *A reinvenção da Microsoft* (6 de março). Reflete com precisão o que ocorreu com o gigante de software. Acompanhei essa saga desde o início e tive a honra de conhecer pessoalmente Bill Gates em 1987. Acreditei desde sempre na ideia dele de que, no futuro, cada pessoa teria um computador, mesmo que, na época, poucos mainframes dominassem a computação no Brasil. A história mostrou que ele estava certo.

Sergio Basilio
São Paulo, SP

PREVIDÊNCIA
Sobre a reportagem *O que vai sobrar do 1 trilhão?* (6 de março), concordo que a proposta atual da reforma da Previdência ataca diretamente alguns privilégios. Mas ainda falta. Ela peca, por exemplo, por só valer para novos parlamentares. Os atuais continuarão incorporando uma aposentadoria equivalente a uma parcela de seus salários para cada mandato no cargo.

Ricardo Santos
Via Facebook

BRASIL
Não adianta nada ter confiança no país se não há princípios nem atos palpáveis na direção correta por parte do governo (*Por que o Brasil não decola?*, 6 de março). Sem fomentar a base, pouco adianta construir uma torre como estão fazendo. Hoje, vejo a situação do Brasil pior do que a da época do "milagre", há alguns anos.

Luiz Dallo
Via Facebook

J.R. GUZZO
Votei no atual presidente e ainda acredito que ele transformará o país. Mas, nesse ritmo que o governo está andando, com o foco em questões desimportantes (*Calamidade permanente*, 6 de março), acredito que uma mudança radical será difícil.

André Alves
Via Facebook

Concordo com o que J.R. Guzzo diz em sua última coluna (*Calamidade permanente*, 6 de março). Assuntos totalmente sem importância nenhuma viram polêmicas desnecessárias, que não levam a nada. Está na hora de o governo focar no que realmente interessa ao país e naquilo que nos ajudará a sair dos problemas que herdamos dos últimos anos.

Isolina Valente Fima
Via Facebook

ESTADOS UNIDOS
A esquerda democrática tem credibilidade diante do eleitor dos Estados Unidos porque propõe boas medidas para a população do país e para o resto do mundo ao mesmo tempo (*A nova esquerda americana*, 6 de março). Governar não pode ser "para mim", mas sim "para nós, o povo". O governo que só olha para o próprio umbigo deixa de ser democrático.

Ronaldo Soares
Via Facebook

PRIMEIRO LUGAR
A Vale precisa de seis meses para dar um diagnóstico de algo que, na minha opinião, já está claro. A barragem rompeu por causa da instabilidade, resultado da incompetência e da imperícia (*Seis meses até a verdade*, 6 de março).

Elson Silva
Via Facebook

SETE PERGUNTAS
Um adendo à entrevista de Jorge Arduh, da Indra (*O desafio de conectar as cidades*, 6 de março): cidades inteligentes obrigatoriamente precisarão de gestores éticos.

Patricia Punder
Via LinkedIn

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a reportagens
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

PRIMEIRO LUGAR

LUCAS AMORIM | lucas.amorim@abril.com.br
COM REPORTAGEM DE ANDRÉ JANKAVSKY,
DENYSE GODOY, MARIANA DESIDÉRIO
E NATÁLIA FLACH

Fábrica da Embraer: o governo ainda está receoso com a venda para a Boeing

GERMANO LÜDERS

BOEING E EMBRAER

A *golden share* resiste

Mesmo com a aprovação obtida em assembleia dos acionistas no último mês, o negócio de 4,2 bilhões de dólares entre a fabricante de aeronaves brasileira Embraer e a americana Boeing corre o risco de não acontecer. Essa é a opinião do vice-presidente Hamilton Mourão, que tem se reunido com acionistas minoritários contrários ao negócio para discutir o tema da fusão. "Essa questão tem de ficar bem esclarecida. O governo pode utilizar a *golden share* para parar o negócio e fazer uma melhor avaliação", afirma Mourão em entrevista a EXAME, se referindo às ações especiais que dão direito ao governo federal de barrar decisões estratégicas da antiga estatal, privatizada em 1994. Sem dar mais detalhes sobre o tema, Mourão diz que o assunto está sendo discutido com o presidente Jair Bolsonaro. Segundo apurou EXAME, o governo ainda vê com desconfiança alguns pontos da operação que deve criar duas empresas: uma focada na aviação comercial, que teria 80% do capital da Boeing e 20% da Embraer, e outra voltada para a promoção dos negócios do cargueiro militar KC-390, com 51% de capital da Embraer. Uma das questões que preocupam o governo é a previsão de instalação de uma fábrica para a montagem do KC-390 nos Estados Unidos. Atualmente, a aeronave é produzida na fábrica da Embraer em Gavião Peixoto, município no interior de São Paulo. Os acionistas minoritários da Embraer contrários à venda ainda devem utilizar o acidente com o avião Boeing 737 MAX 8, da companhia aérea Ethiopian Airlines, que matou 157 pessoas no dia 11 de março, como argumento para pressionar o governo a cancelar o negócio entre as empresas. O acidente gerou desconfiança sobre a segurança da aeronave da Boeing e fez as ações da companhia cair.

DIVULGAÇÃO

Escritório da OLX, no Rio de Janeiro: 250 milhões de reais para desenvolver novos serviços

E-COMMERCE

QUERO SER O MERCADO LIVRE

O site de classificados OLX vai abrir o bolso para ficar mais parecido com o principal concorrente, o Mercado Livre. A empresa, controlada pela sul-africana Naspers e a norueguesa Schibsted, vai investir 250 milhões de reais na operação neste ano, especialmente em tecnologia e criação de serviços. Entre eles está o desenvolvimento de um produto mais completo para vendedores profissionais, principal público do Mercado Livre, com opcionais de serviços de entrega e pagamentos. Hoje as tarefas são feitas pelos vendedores, e a empresa cobra apenas os anúncios. Outra aposta é nos segmentos de carros e de imóveis, em que a OLX é líder no Brasil, segundo diz o presidente Andries Oudshoorn. Ele espera aumentar a fatia de automóveis financiados em parceria com o banco Itaú. No ano passado, a OLX cresceu 70%: o faturamento chegou a 312 milhões de reais, com uma margem de geração de caixa de 10%. A subsidiária brasileira do Mercado Livre, por sua vez, faturou 862 milhões de dólares nos 12 meses encerrados em setembro.

CONSULTORIAS

NO TOPO DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES

No ano passado, a assessoria financeira britânica BDO, que faz estudos de viabilidade para fusões e aquisições, respondeu pelo maior número de transações globais. Foram 437 no total, 32 a mais que a segunda colocada, a KPMG, de acordo com levantamento da companhia de dados financeiros PitchBook. Os setores que despontaram na América Latina foram os de tecnologia e mídia, seguidos pelo de consumo. “Para 2019, há expectativa de uma retomada econômica no Brasil, o que pode elevar o valor das transações”, diz Romina Lima, sócia da BDO Brasil, que tem entre os clientes a química AkzoNobel e a rede Cinemark Brasil.

GERMANO LÜDERS

Romina Lima, da BDO: expectativa de crescimento no Brasil em 2019

EDUCAÇÃO

120 MILHÕES DE REAIS PARA CRESCER

OMAR PAIXÃO

Flávio Augusto, da Wise Up: financiamento para os novos franqueados

O empresário Flávio Augusto, dono da rede de escolas de idiomas Wise Up, está montando uma universidade corporativa para treinar e financiar novos franqueados da rede. A empresa vai oferecer treinamentos de seis meses em São Paulo para interessados em receber um financiamento de 400 000 reais para a abertura de unidades. O plano, segundo o empresário, é que o valor e os juros de 8% ao ano sejam pagos com o rendimento do negócio. Augusto vendeu a Wise Up em 2013 com 400 unidades e a recomprou, três anos depois, com 250. Hoje, a rede tem 420 escolas, com meta de chegar a 1 000 em 2021. Metade dos novos franqueados deve ser financiada pela empresa, segundo ele, num investimento previsto de 120 milhões de reais.

EMPREENDEDORISMO

AULAS SOB DEMANDA

O bilionário José Janguiê Diniz, dono da empresa Ser Educacional, acaba de investir em outro projeto do setor de educação: a startup Be Academy, que oferece cursos de empreendedorismo online. O investimento é de 5 milhões de reais. Fundada por Bruno Pinheiro no ano passado, a Be Academy aposta em nomes de peso como chamariz para as aulas. Os cursos online são lecionados por empreendedores de sucesso. Entre os nomes já confirmados estão Tallis Gomes, ex-Easy Taxi, Bruno Nardon, da Rappi, Alfredo Soares, da VTex/XTech, J.P. Resende, da Hotmart, e o próprio Janguiê Diniz.

LEANDRO FONSECA

Escritório do BTG Pactual: o banco investiu 300 milhões de reais em sua plataforma digital

BANCOS

O SONHO DE SER DIGITAL

De olho em abocanhar uma fatia do mercado dos maiores bancos, o BTG Pactual investiu 300 milhões de reais em sua plataforma digital e espera conquistar, no mínimo, 12% do segmento de varejo tradicional e de alta renda, que somam 1,8 trilhão de reais. Em janeiro, a plataforma acrescentou o mesmo número de clientes que tinha em 2016. Mas ainda falta muito para convencer pequenos poupadores que pouco conhecem a marca. Uma forma de fazer isso é com a oferta de serviços, como pagamento de contas, que devem ir ao ar ainda neste ano, e de produtos, como cartões de crédito e de débito.

LUIS SALVATORE/PULSAR IMAGENS

Usina eólica no Ceará: a fabricante de torres Engebasa em recuperação judicial

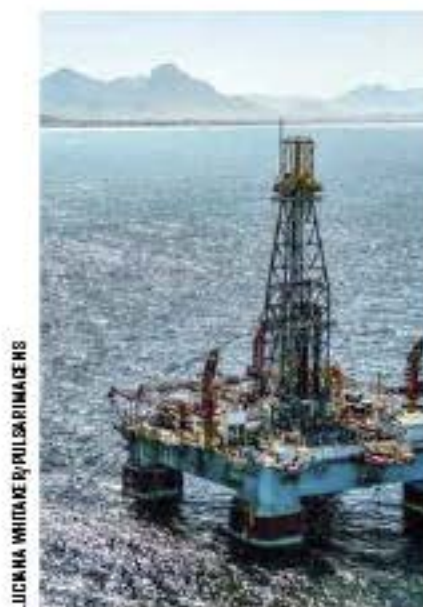
EÓLICAS

UMA DÍVIDA DE 100 MILHÕES DE REAIS

A Engebasa, empresa de Cubatão, em São Paulo, que fabrica torres eólicas para clientes como Petrobras, Usiminas, Vale e CSN, entrou em recuperação judicial. A companhia tem dívidas que ultrapassam 100 milhões de reais e demitiu 500 funcionários em 18 meses. Segundo a Engebasa, a demanda no setor praticamente cessou na crise e o faturamento da empresa caiu quase 70%. Em 2018 a receita foi de 59 milhões de reais, ante 200 milhões em 2014. Entre os principais credores estão o Banco do Brasil, o Itaú, o Santander e o Bradesco.

Os políticos têm de controlar 100% do orçamento

Paulo Guedes, ministro da Economia, sobre a proposta que acaba com os gastos obrigatórios, em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*

LUCIANA WHITAKER/PULSAR IMAGENS

Plataforma de petróleo: a Ocyan fará concurso de startups

ENERGIA

STARTUPS DO PETRÓLEO

A Ocyan, provedora de equipamentos e serviços para empresas de óleo e gás controlada pela Odebrecht, está criando um programa para promover a inovação no setor. O primeiro projeto da Ocyan Waves é um concurso para startups, convidadas a apresentar soluções para desafios em oito áreas do negócio, do monitoramento dos tripulantes em plataformas em alto-mar até o funcionamento dos cabos que ligam poços de petróleo a sondas. As inscrições começam em 14 de março. As startups selecionadas vão receber apoio financeiro para o desenvolvimento dos protótipos e, se a ideia der certo, têm a chance de ser contratadas como fornecedoras da companhia.

MAURO PIMENTEL/AFP

Buscas em Brumadinho (MG): 200 mortos e 108 desaparecidos no maior desastre ambiental da história do país

OS SETE PECADOS DA VALE

Os erros de gestão e de governança que fizeram da mineradora protagonista de duas tragédias — e que nublam seu futuro

DENYSE GODOY, MARIANA DESIDÉRIO, NATÁLIA FLACH E RENATA VIEIRA

EZENOVE DIAS DEPOIS DO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DO CÓRREGO DO FEIJÃO, na cidade de Brumadinho, em Minas Gerais, que deixou 200 mortos e 108 desaparecidos, o então presidente da mineradora Vale, Fabio Schvartsman, foi convidado a responder a perguntas de deputados numa audiência pública na Câmara Federal. Em 6 horas de questionamentos, ele disse uma frase que acabaria marcando sua passagem pela mineradora: "A Vale é uma joia brasileira, que não pode ser condenada por um acidente que aconteceu em sua barragem". A declaração foi o estopim de uma ampla discussão entre deputados dispostos a tirar uma casquinha de uma das maiores tragédias ambientais e humanas do Brasil. E causou uma leva de questionamentos sobre a postura de Schvartsman, em particular, e da própria Vale, de seus executivos, conselheiros e investidores.

Nas semanas que se seguiram ao rompimento, a Vale montou duas linhas próprias de investigação para identificar as causas e os eventuais culpados por Brumadinho. Uma delas é comandada pela ex-ministra do Supremo Tribunal Federal Ellen Gracie; outra, pelo escritório americano de advocacia Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom. A meta é encontrar as respostas em até seis meses. Também destacou um grupo de mais de 1000 operários para munir de informações promotores e investigadores. Enviou mais de 400 funcionários para apoiar as vítimas na região de Brumadinho. Anunciou a doação de 100 000 reais para as famílias de cada uma das vítimas. E fechou um acordo para pagar indenização a até 100 000 pessoas que de alguma forma foram afetadas pelo rompimento. Os acordos de indenização com os familiares das vítimas devem ser selados assim que terminarem as buscas e, segundo têm dito executivos da companhia, serão "generosos".

Mas o problema é mais fundo: a maior mineradora do país segue tratando Brumadinho como uma tragédia isolada, de causas até aqui desconhecidas. "Se não houvesse falha, a barragem não teria rompido", diz um executivo da mineradora ouvido em condição de anonimato. "Mas até o momento não vejo onde erramos, ou o que poderíamos ter feito diferente." Um conselheiro da empresa reforça: "Alguma falha houve, mas não sabemos qual". Segundo cerca de 40 analistas, consultores e especialistas em gestão, mineração e sustentabilidade ouvidos por EXAME nas últimas semanas, a postura revela uma visão míope da tragédia — aliás, a segunda em três anos, após o rompimento da barragem do Fundão, na também mineira Mariana, no fim de 2015, que pertencia à Samarco, uma associação entre a Vale e a australiana BHP Billiton. Para superar Brumadinho, superar mesmo, a Vale não precisa fechar as portas, sair de Minas Gerais ou deixar o minério de ferro para trás. Precisa, isso sim, repensar sua estratégia de longo prazo, sua visão de sustentabilidade, sua relação com as comunidades vizinhas e com seus funcionários, sua política de governança, seus controles internos.

GERMANO LÜDERS

Fabio Schvartsman: afastado após pressão do Ministério Público

Tragédias nem sempre trazem respostas imediatas,

e é até natural que leve tempo para que grandes companhias entendam o efeito duradouro de eventos teoricamente imprevisíveis. São os cisnes-negros descritos pelo matemático libanês Nassim Nicholas Taleb. Quando, em 2010, a explosão numa plataforma da petroleira BP lançou mais de 5 milhões de barris de petróleo no Golfo do México, seu presidente, Tony Hayward, classificou o episódio como "modesto". Acabou demitido seis meses depois por pressão até do presidente americano na época, Barack Obama. A BP conseguiu tirar do mar somente um quinto do que foi vazado — o acidente custou a saúde de plantas, peixes e dos setores de pesca e turismo no litoral americano. A explosão custou à companhia 65 bilhões de dólares, que estão sendo pagos até hoje. Seja pelos custos financeiros, seja pelo dano de imagem, após a saída de Hayward a BP se dedicou a repensar o negócio. Sua logomarca mudou, para um sol verde e amarelo. A empresa hoje tem 13 fazendas de energia eólica nos Estados Unidos, além de projetos de biocombustíveis em diversos países do mundo — no Brasil, opera usinas de produção de etanol.

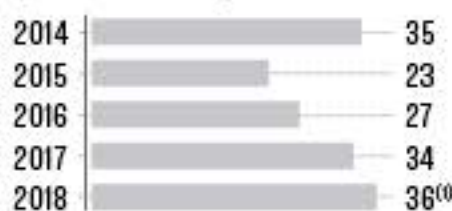
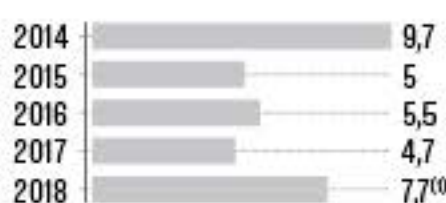
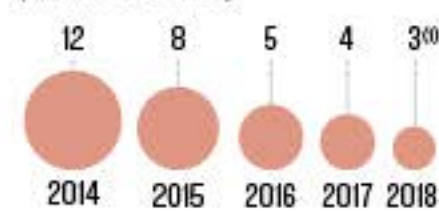
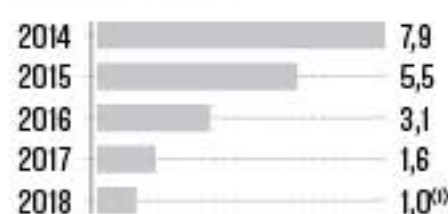
O episódio de queda e recuperação da BP é apontado por executivos da Vale como um exemplo do que pode vir a ser feito pela mineradora. Para isso, falta à empresa, antes de mais nada, reconhecer seus pecados. Nas páginas seguintes, EXAME elenca sete falhas da Vale, uma companhia que extrai 400 milhões de toneladas de minério de ferro por ano e está cotada em 260 bilhões de reais na bolsa. As causas e as responsabilidades pela tragédia continuam sendo apuradas pela própria empresa e por autoridades. No início de março, após requisição do Ministério Público, Schvartsman, três diretores e um grupo de dez funcionários da Vale deixaram temporariamente os cargos. O presidente interino é Eduardo Bartolomeo, antes diretor de metais básicos da companhia. Ele fica no comando pelo menos até 30 de abril, quando um novo conselho de administração será escolhido pelos investidores. A troca no conselho e a possível mudança na diretoria são desafios a mais no tortuoso processo de reconstrução da Vale.

1 CONTROLES QUE **NÃO CONTROLAM**

A FALTA DE UMA LINHA DIRETA ENTRE O CHÃO DE FÁBRICA E O CONSELHO IMPEDIU QUE ALERTAS FOSSEM EMITIDOS

PARA A POLÍCIA E O MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS, A VALE tinha ciência dos riscos de ruptura da barragem e das graves consequências possíveis. Entre os depoimentos que corroboram a tese está o de Cristina Malheiros, engenheira da Vale, então responsável pela barragem de Brumadinho. Cristina disse que havia reportado aos superiores os riscos da estrutura, segundo seu depoimento. De acordo com o Ministério Público, a consultoria de engenharia Tractebel se recusou a assinar um documento atestando a segurança da barragem 1 em Brumadinho em setembro de 2018. A Vale, então, segundo a promotoria, trocou a Tractebel pela consultoria Tüv Süd, que já havia atestado a segurança da barragem em junho e assinou novamente o documento em setembro. A Vale e a Tractebel não co-

GANHA MAIS, INVESTE MENOS

A Vale manteve a distribuição de dividendos mesmo em anos de prejuízo e vem cortando investimentos em manutenção

(1) Dados referentes aos últimos 12 meses encerrados em setembro de 2018 Fonte: Vale

mentam. A Tüv Süd disse que está investigando seus processos internos e causas para o desastre. No papel, a estrutura de compliance da mineradora está desenhada para que ameaças do tamanho da Barragem do Feijão não passassem despercebidas. A companhia tem quatro instâncias de monitoramento de risco, que emitem relatórios periódicos sobre estabilidade feitos por técnicos como Cristina. Segundo a empresa, foram feitas 46 apresentações em um ano e meio. A empresa tem uma gerência de riscos corporativos, além de comitês de risco na diretoria executiva e no conselho de administração, e uma área de conformidade dedicada à prevenção de corrupção de agentes públicos. De novembro de 2015, quando aconteceu o desastre com a Samarco em Mariana, a dezembro de 2018, o tema da segurança das barragens foi abordado em 22 reuniões de conselho e 42 encontros dos comitês de apoio ao conselho, como o de gestão de riscos e o de sustentabilidade. "Para avaliar riscos duas variáveis são consideradas: probabilidade e impacto. É comum que, quando a probabilidade de um evento é baixa, o conselho deixe de olhar para a gravidade das potenciais consequências", diz Hebert Steinberg, diretor da consultoria Mesa Coporate Governance.

O que não havia na Vale para tornar mais eficaz o monitoramento, e apressar alertas necessários, é algo que já se tornou uma regra em companhias com estruturas de compliance bem estruturadas: um canal que é como um telefone sem fio entre o chão de fábrica e o conselho. O ideal é que qualquer funcionário tenha uma linha direta para denunciar riscos diretamente a um comitê independente. Foi o que fez a construtora Odebrecht como parte das mudanças implementadas depois da Operação Lava-Jato. É também o que fez a montadora alemã Volkswagen. Em setembro de 2015, seu presidente mundial, Martin Winterkorn, renunciou ao cargo após um escândalo de adulteração em testes de emissão de poluentes dos carros da marca. Na época, dois elementos foram apontados como causas do escândalo: uma cultura de liderança falha e um conselho de administração omisso. "Se os mecanismos internos não são capazes de detectar os erros, a empresa deve ser responsabilizada", diz Wagner Giovanini, diretor da consultoria Compliance Total. "Se não há um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para apontar o que está errado sem medo, não adianta nada o registro escrito do que é moralmente ético", diz Alexandre Di Miceli, fundador da consultoria Direzione, especializada em governança. Segundo o Ministério Público, a área de geotecnia da Vale "atuou de forma sistemática para alcançar declarações de estabilidade de barragens de estruturas que não atendiam aos parâmetros legais e estipulados pela própria empresa". A Vale não comenta.

O fato é que os controles estabelecidos pela Vale não funcionaram como deveriam. Fica agora o desafio de tornar essas regras realmente efetivas.

2 GOVERNANÇA **TRUNCADA**

A FALTA DE UM CONTROLADOR DEFINIDO E DE UM CONSELHO ATUANTE DEU PODER EXCESSIVO AOS EXECUTIVOS

A **VALE NÃO SE LIVROU TOTALMENTE DA INGERÊNCIA POLÍTICA AO DEIXAR** de ser uma companhia pública em 1997. Entre os seus principais acionistas, continuam os maiores fundos de pensão de servidores de empresas estatais: Previ, do Banco do Brasil; Petros, da Petrobras; Funcef, da Caixa Econômica Federal; e Fundação Cesp, da empresa paulista de energia elétrica privatizada em 2018. Até dois anos atrás, os fundos constituíam uma sociedade chamada Litel, que detinha 58% na Valepar, holding que controlava 34% da Vale. Em fevereiro de 2017, os acionistas da Valepar — que incluíam a Bradespar, um braço de participações acionárias do banco Bradesco, o BNDES e o grupo japonês Mitsui — decidiram desfazer a própria Valepar. Ao final do processo, previsto para terminar em 2020, a Vale deve virar uma companhia sem

CONSELHO EM REFORMA

O conselho de administração da Vale, formado por uma maioria de

RUY BARON/VALOR/FOLHAPRESS

GUEITIRO GENSO (Presidente)
Ex-presidente da Previ, deixou a vice-presidência de varejo do Banco do Brasil no final de 2018

NEY OTTONI DE BRITO
Engenheiro, doutor pela Universidade Stanford, é consultor no mercado financeiro e participou da privatização de empresas estatais

EDUARDO GUARDIA
Ex-ministro da Fazenda no governo Michel Temer, foi anunciado como sócio do banco BTG Pactual

FERNANDO BUSO GOMES
Com longa carreira em bancos locais e estrangeiros, é diretor do Bradesco e da Bradespar

PAULO FRIDMAN/GETTY IMAGES

DENISE PAVARINA
Economista e bacharel em direito, no início do ano deixou a diretoria do Bradesco, onde iniciou a carreira, em 1985

DAN CONRADO
Formado em direito, funcionário aposentado do Banco do Brasil e ex-presidente da Previ

BRITO JR./FOLHAPRESS

Fábrica da Volkswagen: revisão na gestão após um escândalo

PETER STEFFEN/PICTURE ALLIANCE/GETTY IMAGES

um controlador ou acionista de peso. Embora tenha a vantagem de evitar que os minoritários fiquem nas mãos de um sócio poderoso, na crise um dono tende a fazer falta.

O rompimento da barragem de Brumadinho pegou a Vale no meio da transição na governança e, a rigor, sem um capitão no navio. Enquanto a direção e o conselho da Vale têm dito que as atitudes tomadas após o desastre se pautam pela cautela para que injustiças não sejam cometidas, analistas e especialistas veem ausência de pulso do conselho para tomar as decisões mais duras. Essas medidas têm sido provocadas pelo Ministério Público, que pediu o afastamento de Fabio Schvartsman e outras 13 pessoas.

Dos 12 conselheiros, a Previ indicou três, enquanto a Bradespar indicou dois e o Mitsui, um. Nenhum desses acionistas respondeu a perguntas sobre como acompanhava o gerenciamento de riscos da Vale, sua visão para o futuro da companhia e a atuação dos conselheiros indicados. Entre esses executivos, nove são oriundos da área financeira e apenas dois têm experiência prévia em mineração, sendo um destes o representante dos trabalhadores. Pessoas próximas ao conselho dizem que os membros entendem que sua função é de controle e consultoria, e não de atuação direta na gestão. "O conselho recebe regularmente apresentações da diretoria executiva e, em todas elas, sempre constou que todas as barragens estavam seguras e eram certificadas interna e externamente", diz a mineradora em um comunicado.

A tragédia da Vale expõe uma dificuldade inerente às companhias brasileiras. Como grande parte das empresas locais de capital aberto tem controlador definido, os conselheiros acabam sendo próximos aos donos. Quando o presidente é um executivo de fora com personalidade forte, ele também determina a direção a seguir sem muita contestação do colegiado. Ou seja, o conselho acaba apitando pouco. A Vale, mesmo antes da tragédia, se encontrava no meio de um processo de mudança do conselho. A saída do ex-ministro da Fazenda Eduardo Guardia e de Gueitiro Genso, ex-presidente da Previ e ex-diretor do Banco do Brasil, é dada como certa na reformulação esperada para 30 de abril. A nova chapa precisa ser divulgada até o fim de março.

profissionais do setor financeiro, está sendo questionado

ISABELLA SABOYA
Membro independente, com certificado de analista financeira CFA, era conselheira do IBGC

LEO PINHEIRO/VALOR/FOLHAPRESS

SANDRA GUERRA
Membro independente, jornalista, é consultora e autora de um livro sobre governança corporativa

LUIS USHIROBIRA/VALOR/FOLHAPRESS

LUCIO AZEVEDO
Presidente do Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Ferroviárias do Maranhão, Pará e Tocantins, representa os funcionários

TOSHIYA ASAHI
Vice-presidente no Brasil do grupo Mitsui, foi vice-diretor do departamento de novos metais e alumínio do conglomerado japonês

OSCAR DE CAMARGO FILHO
Bacharel em direito e consultor, foi presidente e conselheiro da Caemi, holding de mineração de Minas Gerais adquirida pela Vale em 2006

DIVULGAÇÃO

MARCEL JUVINIANO BARROS
Diretor de seguridade da Previ desde 2012, entrou no Banco do Brasil em 1978

3 LENTIDÃO **PÓS-MARIANA**

A VALE DEMOROU A REAGIR APÓS A PRIMEIRA TRAGÉDIA E NÃO TOMOU MEDIDAS BÁSICAS PARA EVITAR NOVO DESASTRE

COMO FOI POSSÍVEL QUE UM RAIO TENHA CAÍDO DUAS VEZES NO MESMO LUGAR? Um questionamento recorrente sobre Brumadinho é como a Vale não se precaveu mesmo após o rompimento da Barragem do Fundão, da Samarco, que matou 19 pessoas em Mariana em 2015. A Samarco era controlada meio a meio pela Vale e pela mineradora australiana BHP Billiton. Houve um jogo de empurra entre os controladores para não assumir a responsabilidade pela tragédia. "A Vale não se envolveu o suficiente para aprender com Mariana", diz um consultor que conhece de perto a empresa. Quatro meses depois do desastre de Mariana, foi criada a Fundação Renova para tratar dos programas de indenização, reparação e restauração das cidades atingidas. Sob fortes críticas a seu modelo, a fundação se estabeleceu como o novo rosto das empresas envolvidas e se juntou a uma rede de parceiros — governos, ONGs e universidades — para dar conta de um sem-número de tarefas, desde o cadastramento de atingidos até frentes de reflorestamento ao longo do rio poluído pela ruptura da barragem. Algumas das compensações mais importantes só começaram a andar recentemente, como a reconstrução do vilarejo de Bento Rodrigues.

PHIL CLARKE HILL/GETTY IMAGES

Bento Rodrigues, em Mariana (MG): a Vale não aprendeu o suficiente com a tragédia anterior a Brumadinho

Após Mariana, a Vale decidiu eliminar as 19 barragens a montante que ainda tem. Nenhuma foi desativada até agora. Das 19, nove estão em processo de desmontagem (como é o caso da de Brumadinho, inclusive) e as restantes seguem intactas. Agora, a Vale diz que todas serão desativadas, um processo que pode demorar de um a três anos. Hoje, está evidente que o ritmo foi incrivelmente lento. Outra medida que deveria ter sido tomada era uma revisão de conceitos básicos de segurança, como retirar refeitórios e prédios administrativos de áreas de risco, como não aconteceu em Brumadinho. Segundo engenheiros e consultores ouvidos por EXAME, a Vale também não aproveitou como poderia, nas próprias operações, o padrão de monitoramento que passou a ser utilizado nas barragens da Samarco, como radares de precisão, drones e medidores de pressão para acompanhar em tempo real a situação dessas estruturas. A empresa afirma que implantou novos sistemas de alerta de 2016 a 2019. Não foram suficientes.

OS DONOS DA VALE

Os investidores estrangeiros respondem por quase metade da composição acionária da mineradora. O capital é pulverizado nas bolsas brasileira e de Nova York

Total de ações *(em %, sem tesouraria)*

● Vinculadas ao acordo de acionistas até 2020 ● Em circulação no mercado

Em circulação no mercado:
2% Mitsui&Co
4% BNDESPar
47% Investidores estrangeiros
14,4% Investidores brasileiros
1,5% Bradespar

Vinculadas ao acordo de acionistas até 2020:
10,1% Litel/Litela
2,3% BNDESPar
3,6% Mitsui&Co
4,2% Bradespar
10,9% Litel/Litela

Fonte: Vale

Eduardo Bartolomeo, presidente interino da Vale: desafio de equilibrar resultados e gestão de riscos

DIVULGAÇÃO

4 EXCESSO DE CURTO-PRAZISMO

UMA PRESSÃO PARA MANTER DIVIDENDOS E RESULTADOS CRESCENTES CONTRASTA COM CORTES NA MANUTENÇÃO

O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE BRUMADINHO PEGOU A VALE num momento de especial euforia. Segundo projeções internas de seus executivos, a Vale estava no caminho para terminar 2019 como a maior mineradora do planeta. Seu valor de mercado pouco antes do rompimento da barragem batia perto dos 77 bilhões de dólares, cerca de 23 bilhões a menos do que a segunda colocada, a anglo-australiana Rio Tinto, e 41 bilhões de dólares a menos do que a tradicional líder do setor, a BHP (sócia da Vale na Samarco). A diferença vinha encurtando. De janeiro de 2017 para cá, o valor de mercado da Vale cresceu cerca de 40%, enquanto BHP e RT subiram na casa dos 10%. Schvartsman navegava em águas tranquilas após uma queda brusca no preço dos minérios em 2014 e 2015, que havia derrubado os resultados da Vale. A geração de caixa, que chegou a 7,1 bilhões de dólares em 2015, foi para 17, 3 bilhões em 2018. Nessa toada, a remuneração do grupo de diretores estatutários da mineradora passou de 12 milhões de dólares para 30 milhões. O momento coincidia com a entrada em operação da maior mina da Vale, a S11D, em Carajás, no Pará, de onde era possível extrair minério de ferro a um custo de apenas 8 dólares a tonelada, ante 11 em Minas Gerais. Ainda assim, era comum executivos relembrarem, dentro da companhia, que a grande distância para a China e os elevados custos de transporte obrigam a Vale a continuar buscando mais e mais eficiência. A alta pressão por resultados é uma reclamação comum entre entidades sindicais e ex-funcionários da Vale ouvidos pela reportagem.

Os investidores não têm do que reclamar. De 2008 a 2017 a Vale distribuiu cerca de 60% do lucro líquido como remuneração aos acionistas, proporção bem acima da mínima indicada no estatuto, de 25%. No período, foram entregues perto de 37 bilhões de dólares aos acionistas como dividendos ou juros sobre capital próprio. Em 2015, ano em que ocorreu o desastre da Samarco, a companhia teve prejuízo de 12,6 bilhões de dólares. Ainda assim, distribuiu 1,5 bilhão aos acionistas. A Vale afirma que "o valor foi pago com base em reservas de lucros acumulados". A mudança na estrutura acionária aprovada em 2017 trazia ainda mais potencial de valorização.

Enquanto isso, os investimentos em manutenção caíram. Em 2014, foram de 4 bilhões de dólares. No ano seguinte, ficaram em 2,8 bilhões. Em 2017 chegaram a 2,2 bilhões de dólares. Os investimentos em pilhas e barragens de rejeitos também tiveram queda significativa: de 474 milhões de dólares em 2014 para 202 milhões em 2017. O investimento em saúde e segurança, por sua vez, baixou de 359 milhões de dólares em 2014 para 207 milhões em 2017, uma queda de 42%. A Vale afirma que a redução nos investimentos em manutenção se deve a uma "política de alocação de capital mais rigorosa". Ainda segundo a empresa, 10% da remuneração dos diretores está associada a metas de saúde e segurança, 10% a metas de sustentabilidade e 20% a metas de "iniciativas estratégicas". Os outros 60% estão associados a metas econômico-financeiras alinhadas ao pagamento de dividendos — ou seja, miram o curto prazo.

Trem da Vale no Pará: sete mortes por acidente em 2017

GERMANO LÜDERS

5 TIMIDEZ AO ABRAÇAR **A SUSTENTABILIDADE**

FALTA À EMPRESA OUVIR SEUS STAKEHOLDERS E REPENSAR O NEGÓCIO A PARTIR DE PREMISSAS SUSTENTÁVEIS

A **SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL JÁ FOI ENTENDIDA COMO UMA MANEIRA** de medir e compensar efeitos negativos de um negócio. A ideia mais atual é o inverso: pensar o negócio a partir de premissas sustentáveis. É o que se vê na fabricante de cosméticos Natura: a empresa mantém um relacionamento próximo de 20 anos com quase 3 000 famílias de comunidades extrativistas na Amazônia. "É preciso que haja uma causa que justifique a existência da empresa para além da geração de lucro", afirma Alexandre Di Miceli, da consultoria Direzione.

Dentro dessa ótica, segundo especialistas consultados por EXAME, a visão de sustentabilidade da Vale — e de grande parte das companhias brasileiras, é bom que se diga — está em algum lugar entre os anos 90 e o início do século 20. A companhia cumpre os manuais, mas não vai muito além disso. E coleciona episódios de indisposição com comunidades vizinhas a suas operações.

No Pará, estado que abriga a maior e mais moderna operação da Vale — o complexo S11D, em Parauapebas —, emergem conflitos gerados por protestos de comunidades do entorno da Estrada de Ferro Carajás, ferrovia de 972 quilômetros que corta 27 cidades do Pará ao Maranhão para escoar a produção de minério da empresa. Entre os motivos de confronto estão pedidos de construção de passarelas para os pedestres atravessarem a ferrovia em segurança. Segundo a própria Vale, em 2017 houve 266 ameaças de interdição na Estrada de Ferro Carajás e, dessas, 232 foram "neutralizadas", isto é, a empresa conseguiu impedir a interrupção do tráfego de trens. Ainda segundo a Vale, 14 acidentes foram registrados ao longo da ferrovia em 2017, com sete vítimas fatais. De acordo com o Justiça nos Trilhos, uma rede de movimentos sociais ao longo do corredor ferroviário de Carajás, há outros problemas: a poluição sonora causada pelos trens da empresa e rachaduras provocadas pelo movimento das composições em casas próximas. Nem todos os problemas são solucionáveis, evidentemente, mas há diferentes formas de a empresa se posicionar. "A Vale tem uma resistência em ouvir vozes críticas, e isso gera um quadro de imposição sem diálogo", afirma Danilo Chammas, advogado do Justiça nos Trilhos. A Vale afirma que, conforme estudos da Agência Nacional de Transportes Terrestres, a ferrovia Carajás encerrou 2018 como a mais segura do país. E a empresa analisa a viabilidade da construção de novas passarelas.

6 SELO PARA **INGLÊS VER**

INTEGRANTE DOS PRINCIPAIS ÍNDICES DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA, A VALE NÃO INTROJETOU AS LIÇÕES

NÃO FALTAM ÍNDICES PARA MEDIR A RESPONSABILIDADE SOCIAL, A AMBIENTAL, a eficiência operacional e a gestão de riscos de empresas dos mais variados perfis. Boa parte deles despontou nos últimos 15 anos. Esses índices nasceram com o propósito de guiar investidores a encontrar as empresas mais responsáveis social e ambientalmente para montar suas carteiras. Acompanham, assim, a dinâmica das agências de classificação de risco financeiro. Organizações como S&P, Moody's e Fitch foram criadas no começo do século 20 e servem de fiel da balança para o mercado verificar os riscos relacionados ao crédito. Sua proliferação ajudou grandes empresas mundo afora a buscar solidez nos balanços. O mesmo vale para os índices de sustentabilidade — pelo menos na teoria.

Dois dos selos mais buscados por empresas brasileiras são o do Índice de Sustentabilidade (ISE), da bolsa B3, e o do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, indexado à bolsa de Nova York. Por aqui, a carteira de empresas consideradas sustentáveis reúne 34 ações de 29 companhias que somam cerca de 42% do valor total das ações negociadas na B3. Até 12 de fevereiro deste ano, a Vale era uma das sustentáveis. A empresa, que já tinha feito parte do índice, deixou de integrá-lo após o desastre de Mariana e voltou a fazer parte no início do ano, depois de obter a pontuação necessária e ser aprovada pelo conselho deliberativo do ISE. O problema é que é possível ser competente na classificação para os índices sem que a empresa necessariamente abrace todas as boas práticas que os norteiam. É, segundo especialistas em sustentabilidade, o caso da Vale, que se estruturou para entrar nos índices mais como uma forma de atrair investidores qualificados do que para adotar as mais modernas práticas do mercado.

Para entrar no ISE, cada empresa precisa responder a sete questionários, além de apresentar comprovação para as respostas de sete questões determinadas por sorteio. Todas as respostas dadas se tornam públicas após o processo — uma maneira de exercer certa pressão sobre o que as empresas declaram. "Por melhores que sejam, esses filtros não são capazes de capturar todos os aspectos relevantes de ética, governança e sustentabilidade de uma empresa", afirma um consultor de governança que prefere não se identificar. "Esse tipo de filtro só evolui na medida em que o investidor escrutina ainda mais o que as empresas dizem fazer." Nesse sentido, o fato de a Vale ter entrado para os índices e agora ter surpreendido negativamente seus investidores pode ser um duro golpe. Reconquistar a confiança dos investidores tende a demandar uma revisão geral nas práticas sustentáveis da companhia.

Investidores que miram empresas responsáveis estão, afinal, cada vez mais criteriosos. A gestora global Schroders, que tem 600 bilhões de dólares sob gestão e investe parte desse montante em papéis da Vale, além dos relatórios da administração, consulta mídias sociais e estudos de consultorias independentes para montar sua carteira. "Temos um diálogo constante com os executivos das empresas, mas é difícil ter esse contato direto com todas as comunidades", afirma Andrew Howard, responsável pelas pesquisas de sustentabilidade da Schroders, em Londres. A gestora está, no momento, reavaliando a continuidade da alocação em papéis da Vale. "Continuar ou não dependerá da capacidade da diretoria em fazer o que é correto em termos de gestão e o que isso representa em números", diz Daniel Celano, presidente da Shroders no Brasil.

B3: a Vale estava no índice de sustentabilidade até 12 de fevereiro

RENATO S. CERQUEIRA/FUTURA PRESS

7 MIOPIA NA AGENDA **POLÍTICA**

EM VEZ DE LIDERAR O AVANÇO NA LEGISLAÇÃO, A VALE TRABALHAVA NOS BASTIDORES PARA MANTER O *STATU QUO*

UM LEVANTAMENTO REALIZADO PELA ONG GLOBAL JUSTICE NOW MOSTRA que, das 100 maiores potências econômicas do mundo, 69 são empresas e só 31 são países. Num cenário em que o poder econômico das corporações se sobrepõe ao de muitos países, é natural que a régua que mede o impacto e o papel socioambiental das empresas tenha subido. Elas vêm sendo cobradas a ser agentes na atualização das leis em benefício da sociedade, e não de seus interesses econômicos. Essa não é a regra no Brasil, e a Vale não é exceção.

Em 2015, a rede BBC revelou que o documento do projeto de lei proposto para o Código de Mineração foi escrito em um computador do escritório de advocacia Pinheiro Neto, que atendia a Vale e a BHP. O documento, assinado pelo então deputado Leonardo Quintão (ex-PMDB-MG), foi alterado em 100 trechos por um sócio do escritório. O Pinheiro Neto na época reconheceu o envolvimento, mas afirmou que o sócio atuou fora do ambiente de trabalho. O novo Código de Mineração nunca foi à frente. O texto que continua em vigor é, majoritariamente, o de 1967, acrescido de poucas modificações em 2018. Quintão recebeu cerca de 2 milhões de reais de mineradoras nas eleições de 2014. Ele não se reelegeu em 2018. "A relação entre quem define o que é a lei e quem defende o interesse da empresa torna a legislação menos eficiente", diz Bruno Milanez, pesquisador da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Atualizações pontuais têm ocorrido agora, após Brumadinho. A Agência Nacional de Mineração (AMN), criada em 2018 em substituição ao Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), proibiu em fevereiro que barragens a montante sejam construídas no país. Proibiu também edificações a até 10 quilômetros do curso de rejeitos de uma barragem. Em dez anos, o DNPM recebeu 10% do orçamento previsto — acumulou 120 milhões de reais ante 1 bilhão que deveria ter levado. A AMN herdou apenas oito fiscais para dar conta de 400 barragens de mineração. Em outra frente, Alexandre Vidigal de Oliveira, secretário de Geologia, Mineração e Transformação Digital do Ministério de Minas e Energia, quer desvincular a relação entre auditorias e mineradoras. Para isso, propõe que a ANM abra um edital para licitar interessados em prestar serviços de fiscalização. As companhias aprovadas entrariam para um sistema que escolheria de forma aleatória as mineradoras a ser visitadas. Até o poder público, quem diria, está buscando respostas a Brumadinho. A Vale, além de descobrir o que ocorreu, pode usar a oportunidade para sair do episódio maior do que entrou. ■

PARADA NO TEMPO

A régua que mede o impacto e a criação de valor das empresas no ambiente e na sociedade subiu — a Vale, *segundo especialistas*, ficou no século 20

Sustentabilidade em transformação

1ª FASE (anos 1970-1980)

A sustentabilidade chega às empresas como novidade. A cobrança por resultados é baixa em relação às atividades-fim. As ações são conduzidas por uma equipe específica — e não ligada a áreas do conhecimento tradicionais de cada negócio

2ª FASE (anos 1990-2010)

O contato entre as equipes de sustentabilidade e outras áreas do negócio aumenta. Outras áreas da empresa começam a atuar nessa agenda — e demandam da liderança uma perspectiva estratégica. Resultados passam a ser cobrados

3ª FASE (2010-futuro)

A empresa dilui a agenda para todo o negócio. Não é mais tão claro o que pertence somente à área de sustentabilidade e a seus profissionais, e há uma conexão plena com a essência do negócio. Unilever e Natura já se enquadram nesse contexto

Congresso Nacional: dicussão para regras no setor mineral se arrastam

DIDA SAMPAIO/ESTADÃO CONTEÚDO

QUEM SÃO E O QUE PENSAM AS CEOs DE SUCESSO

SEGUNDA EDIÇÃO

PRESIDENTES DE EMPRESAS E GRANDES LÍDERES JUNTAS NUM MESMO PALCO

Em mais uma edição do evento que ampliou as discussões femininas, a revista CLAUDIA reúne algumas das mulheres mais poderosas da atualidade. Porque é preciso falar de poder, de paixões, de propósitos. Da agenda corporativa à agenda familiar, do exercício da sororidade. Participe!

PRESENÇAS JÁ CONFIRMADAS

ANA PAULA BOGUS
KIMBERLY CLARK PROFESSIONAL

ANNA CHAIA
SAMSONITE

AN VERHULST-SANTOS
L'ORÉAL

CARLA ASSUMPÇÃO
SWAROVSKI

CHIARA MARIOTTINI
SISLEY

CLAUDIA WOODS
UBER

CRISTINA PALMAKA
SAP

DANIELA CRUZ
VULT

FIAMMA ZARIFE
TWITTER

JULIANA AZEVEDO
P&G

LILIANE ROCHA
GESTÃO KAIRÓS

LUCIANA MARSICANO
TIFFANY&CO

LUIZA HELENA TRAJANO
MAGAZINE LUIZA

MAITE SCHNEIDER
TRANSEMPREGOS

MARCIA ESTEVES
GREY

MARIA LAURA TARNOW
THE ESTÉE LAUDER COMPANIES

MARÍLIA ROCCA
HINODE

NADIR MORENO
UPS

PAOLA KIWI
TUPPERWARE

PAULA PASCHOAL
PAYPAL

RACHEL MAIA
LACOSTE

SHEILA MAKEDA
MAKEDA COSMÉTICOS

TÂNIA COSENTINO
MICROSOFT

TERESA VERNAGLIA
BRK AMBIENTAL

PARTICIPAÇÃO ESPECIAL

ANA CLAUDIA PLIHAL
LINKEDIN

ANA FONTES
REDE MULHER EMPREENDEDORA

GAL BARRADAS

QUANDO 20 DE MARÇO • **ONDE** TEATRO WTC
Av. das Nações Unidas, 12551 - Piso C - Brooklin - São Paulo

GARANTA JÁ O SEU INGRESSO! **abr.ai/claudia2019**

DADOS & IDEIAS

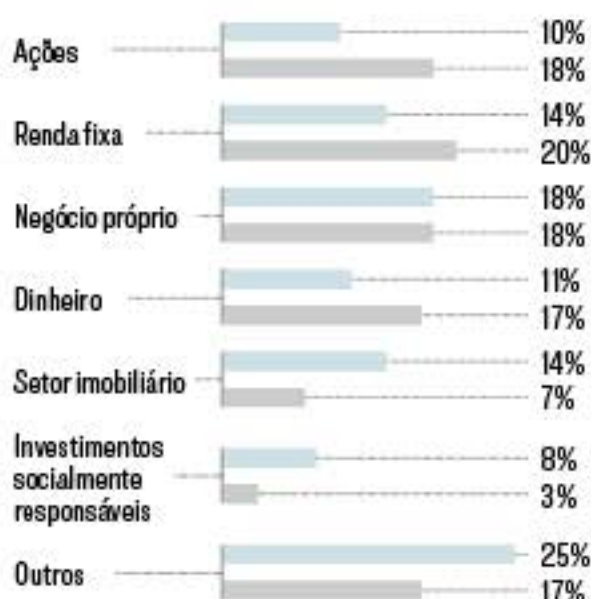
ANDRÉ JANKAVSKI | andre.jank@abril.com.br
COM REPORTAGEM DE NATÁLIA FLACH

INVESTIMENTOS

Ricos e menos engajados

Pela primeira vez em cinco anos, empreendedores multimilionários mundo afora escolheram o mercado acionário como a primeira opção para seus investimentos. Como não há indícios de mudanças na política de juros pelo banco central americano (Fed, na *sigla* em inglês) no curto prazo, os produtos de renda fixa se tornam menos atraentes. No Brasil, no entanto, o cenário é outro. Por aqui, papéis atrelados à taxa Selic e à inflação ainda são os queridinhos dos endinheirados. Há, porém, um ponto em que os multimilionários estrangeiros e locais convergem: o interesse em investir em empresas socialmente responsáveis está caindo. Essa é uma das conclusões da nova edição de uma pesquisa realizada pelo banco francês BNP Paribas com 2 763 empreendedores em 21 países. Para entrar na pesquisa, é preciso ter disponível pelo menos 30 milhões de dólares livres para investir. No levantamento deste ano, 4% dos recursos dos endinheirados estrangeiros estão alocados nessa categoria de investimentos que dão retorno, mas também são considerados éticos e com impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. No ano passado, eram 7%. No Brasil, os investimentos do bem também caíram: de 8% para 3% do total aplicado pelos abonados. Ou seja, os investimentos de impacto, que pareciam estar decolando, não resistiram ao apelo de simplesmente lucrar mais.

Carteira de investimentos típica dos multimilionários conta com uma fatia voltada para alocações socialmente responsáveis, de acordo com pesquisa realizada com 2 763 empreendedores

Fonte: BNP Paribas

DREW ANGERER/GETTY IMAGES

Bolsa americana: o investimento em ações concentra 20% da carteira dos empreendedores ricos no exterior

CONSTRUÇÃO CIVIL

TECNOLOGIA ESCASSA

O setor de construção civil costuma estar entre os mais atrasados tecnologicamente. A consultoria McKinsey fez um levantamento que mostra que a baixa produtividade ligada à falta de tecnologia custa globalmente 1,6 trilhão de dólares para a construção civil. O cenário não é diferente no Brasil. Um estudo feito com 300 construtoras pela consultoria EnRedes, especializada em inovação no setor de edificações, mostra que a adoção de tecnologias no setor ainda se concentra nas áreas administrativas, como o uso de softwares de planejamento e de gestão empresarial. Entre as novas tecnologias, os drones estão ganhando popularidade nos canteiros de obras e têm sido usados para atividades como mapeamento das edificações e acompanhamento do trabalho dos operários. Já inovações disruptivas da moda, como big data, inteligência artificial e blockchain, ainda não despertaram o interesse das construtoras.

As ferramentas mais e menos adotadas, de acordo com as 300 construtoras brasileiras entrevistadas *(em %)*

Tecnologias mais usadas[1]

Tecnologia	%
Softwares de planejamento	61
Softwares de gestão empresarial	55
Softwares de gerência de projetos	53
Marketing digital	48
Drones	28

Tecnologias menos usadas[1]

Tecnologia	%
Blockchain	2
Inteligência artificial	7
Big data	8
Realidade aumentada	13
BIM (modelo virtual de construção)	16

(1) Resposta múltipla Fonte: EnRedes

ALEXANDRE BATTIBUGLI

Obra em São Paulo: baixa produtividade na construção gera custos de 1,6 trilhão de dólares no mundo

A AGRICULTURA PRECISA DE AJUDA?

Plantação de soja em Mato Grosso: o governo gastou 10 bilhões de reais para baixar juros ao produtor do campo

NÃO HÁ NADA TÃO RUIM QUE NÃO POSSA PIORAR. Esse é o caso dos produtores de arroz no Rio Grande do Sul, que vêm sofrendo com crises há quase dez anos. Da safra de 2010 para cá, apenas em um ano as receitas dos rizicultores superaram os custos no estado. Entre os principais problemas estão o custo de plantar arroz no Brasil, que é uma atividade menos competitiva em comparação à de países como Uruguai, Argentina e Paraguai, e a falta de profissionalização na gestão das plantações. Agora, os produtores devem sofrer mais um baque. A redução dos subsídios na agricultura, anunciada pela equipe econômica do governo do presidente Jair Bolsonaro, deve impactar ainda mais as margens apertadas da cultura de arroz. É o caso do fim da subvenção da energia elétrica à agricultura, que deve ser concretizada em março. Mesmo sendo feito de forma escalonada pelos próximos cinco anos, o fim dos descontos de energia para os consumidores rurais trará custos adicionais para os produtores de 3,4 bilhões de reais por ano. Atualmente, essa conta é rateada por todos os outros consumidores de energia do país.

Para os produtores de arroz, a conta de energia deverá ter um aumento de até 20%. É um montante considerável para uma cultura em que a energia chega a 10% das despesas. "Minha família planta arroz há mais de 40 anos, mas fatalmente vamos trocar por outras culturas, como a de soja ou do milho", diz Henrique Dornelles, produtor e presidente da Federação das Associações de Arrozeiros do Rio Grande do Sul (Federarroz). Segundo dados da própria federação, essa substituição já vem ocorrendo: nos últimos três anos, a área gaúcha de plantio de arroz caiu 9%, para 1 milhão de hectares. O próprio Dornelles já destinou uma pequena parte da área de arroz à produção de soja.

Nos últimos anos, a conta de subsídios federais cresceu amplamente. Segundo um estudo do antigo Ministério da Fazenda, divulgado no ano passado, o Brasil acumulou quase 4 trilhões de reais — mais do que o valor atual da dívida pública — em subsídios concedidos a todos os setores da economia de 2002 a 2017. A maior parte do valor, cerca de 80%, fluiu por meio de isenções de tributos. Ou seja, o governo deixa de arrecadar impostos, mas não desembolsa diretamente os recursos. O restante se dá por meio de benefícios financeiros ou de crédito — e aí é que está o problema dos subsídios agrícolas. Somente no ano passado, para o Plano Safra, um planejamento anual de incentivos dados ao produtor rural, o Tesouro precisou pagar 10 bilhões de reais em subsídios para equalizar os juros do agronegócio à taxa básica Selic. O caso da energia não entra nessa conta. E o corte nessa área é um movimento do Executivo para diminuir as ajudas a determinados setores da economia. "Se o Estado não estivesse quebrado, esses subsídios não entrariam em discussão. É pouco dinheiro se comparado ao que se gasta com outros setores", afirma José Garcia Gasques, coordenador-geral de Estudos e Análises da Secretaria de Política Agrícola do Ministério da Agricultura. O campo recebe o equivalente a um quinto do valor dos subsídios concedidos ao setor de comércio e serviços.

O SUBSÍDIO À AGRICULTURA EQUIVALE A UM QUINTO DO VALOR DESTINADO A COMÉRCIO E SERVIÇOS

Se para o governo brasileiro os subsídios dados ao agronegócio pesam, esses recursos são ínfimos se comparados aos que são dados em outros países que são grandes produtores de alimentos. É o que mostra um estudo feito pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Em 2017, o Brasil forneceu 3 bilhões de dólares em subsídios diretos ao produtor, enquanto a China deu 204 bilhões de dólares, valor que a coloca como a campeã

O governo reduziu os subsídios ao setor, que, em comparação ao de outros países, recebe pouco apoio. Mas juros baixos e uma economia previsível já resolveriam boa parte dos problemas dos produtores

ANDRÉ JANKAVSKI

mundial nesse tipo de apoio. Os Estados Unidos, que disputam mercado com o Brasil em diversas culturas, como a soja, gastam 40 bilhões de dólares por ano em suporte aos agricultores. Os subsídios, aliás, são os protagonistas de mais um capítulo da guerra comercial entre os Estados Unidos e a China. No final do mês passado, a Organização Mundial do Comércio deu razão à reclamação dos americanos, feita em 2016, quanto ao favorecimento do país asiático aos agricultores de trigo, arroz e milho, prejudicando o comércio global. "É uma balela dizer que damos muitas subvenções", diz Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias, ministra da Agricultura [*Veja entrevista na página 34*], que teme que o fim dos subsídios interfira nos resultados dos produtores. "É o setor que está dando certo no Brasil."

A recente queda dos juros no país é o fator principal que pavimenta a discussão do fim dos subsídios agrícolas por aqui. Os juros de mercado estão se aproximando das taxas concedidas pelas linhas subsidiadas, mas ainda não estão ao alcance da maioria dos produtores. "Só o pequeno produtor tem juros próximos da taxa básica. O juro precisa estar em 7% ou 8% ao ano, e não em 10%", diz Aurélio Pavinato, presidente da SLC Agrícola, uma das maiores produtoras de commodities do país. Para Mansueto Almeida, secretário do Tesouro Nacional, essa mudança só ocorrerá com a estabilização da economia e a consolidação de uma política fiscal mais rigorosa. Ele dá o exemplo dos títulos públicos prefixados em dez anos. Enquanto em setembro de 2018 o NTN-F estava remunerando 13% ao ano, agora está em 9%. E, com a queda das taxas, a consequência é a oferta de crédito mais barato no mercado, e isso deve reduzir a necessidade de o governo gastar com subsídios. "Quando a taxa Selic estava em 14,25% ao ano, o Tesouro tinha de dar um subsídio enorme para os produtores pagarem uma taxa maior do que a que está disponível no mercado agora", diz Mansueto Almeida. "E hoje o mercado tem excesso de liquidez e os bancos estão loucos para emprestar."

De fato, a nova situação tornou o agronegócio mais atraente para os bancos privados. É o caso do banco espanhol Santander, que aumentou sua carteira de crédito para o setor em 168% de 2015 a 2018, passando a 16 bilhões de reais. Parte dos recursos veio de linhas oficiais do BNDES, como Finame e Inovagro, mas a parcela que mais cresceu foi a de crédito livre, dinheiro aportado pela própria instituição financeira. A queda dos juros também trouxe a mudança de perfil dos tomadores de empréstimos. Antes, havia um grupo de produtores que utilizavam a taxa subsidiada para aplicar o dinheiro e ganhar a diferença no mercado. Ou seja, tomavam dinheiro a 7% ao ano e aplicavam em títulos do Tesouro a taxas acima dos 14% anuais. Na prática, esses produtores viraram rentistas com juros subsidiados, segundo Carlos Aguiar, diretor de agronegócios do Santander Brasil. "Perdemos uns 3 000 clientes com a queda dos juros, mas ganhamos outros 3 000 que realmente necessitavam do dinheiro para investir", diz.

O MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PREVÊ UM APOIO DE 2 BILHÕES DE REAIS AO SEGURO RURAL ATÉ 2021

O subsídio, por si só, não é um mecanismo maldito. Ele pode ser utilizado como uma política pública eficiente, dependendo do objetivo. "Antes de fornecer o apoio, é necessário se questionar se ele realmente é fundamental para o desenvolvimento do setor", afirma Almeida, do Tesouro Nacional. Por isso, cresce no governo a percepção de que o melhor a ser feito no Brasil é aumentar o impulso à disseminação do seguro rural. No mundo todo, os países gastam bilhões de dólares com essa modalidade de proteção ao produtor. Hoje, nos Estados Unidos, 90% das terras são seguradas em função de uma política de apoio à contratação de seguro iniciada nos anos 80. Até 2028, o governo americano vai destinar 2,5 bilhões de dólares por ano para subsidiar a contração da proteção. Na atual safra, foram gastos 440 milhões de reais com o seguro rural. Estima-se que apenas 10% das terras produtivas no Brasil estejam cobertas por algum tipo de seguro. A falta de cobertura deixa os produtores brasileiros expostos a problemas climáticos ou à oscilação de preços. Os problemas para os produtores vão além da colheita. Afinal, uma eventual quebra da safra tira a capacidade do produtor de

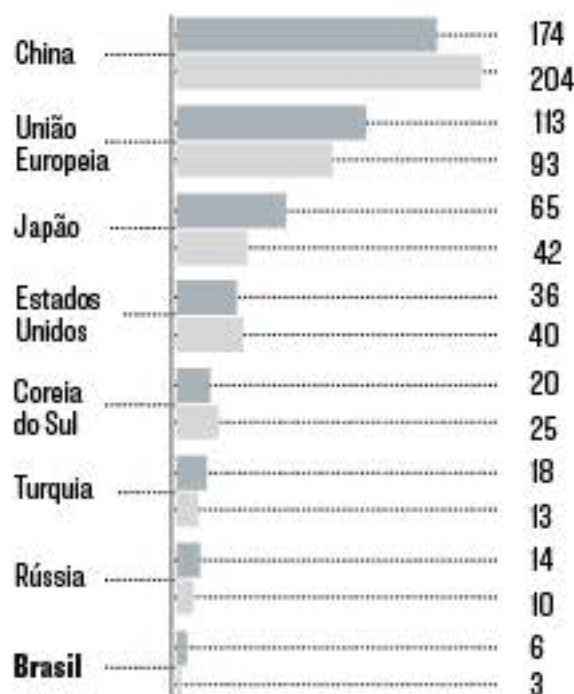
Colheita na China: o país asiático sofreu derrota na OMC por recursos destinados a ajudar os agricultores

CHINADAILY/REUTERS

O PROBLEMA É OUTRO

O Brasil estimula pouco o campo em comparação a outros países, mas o melhor seria direcionar o apoio ao seguro rural

Total de subsídios diretos ao produtor

(em bilhões de dólares) 2012 2017

7 bilhões de dólares é o valor total que o governo gasta ou deixa de arrecadar com estímulos e subsídios ao agronegócio

400 milhões de reais é o total de crédito do governo ao seguro rural

10% da área plantada brasileira possui algum seguro

Fontes: Ministério da Agricultura e OCDE

honrar suas dívidas, aumentando o risco do empréstimo e influenciando diretamente o nível dos juros. Não é à toa que a ministra da Agricultura, Tereza Cristina, pretende aumentar os subsídios ao seguro para o patamar de 2 bilhões de reais nos próximos dois anos. Segundo especialistas, isso seria capaz de ampliar a cobertura para 50% das áreas agrícolas brasileiras. O que atrapalha a adesão do produtor ao seguro, no entanto, é o preço. Ao contrário de um seguro de automóvel, por exemplo, em que os sinistros ocorrem aleatoriamente, o agronegócio costuma ser impactado como um todo pelo desastre. Quer dizer, um problema climático vai ter como consequência muitos produtores solicitando o seguro ao mesmo tempo. "A seguradora que está nesse mercado precisa ter uma reserva de capital gigantesca, algo que aumenta o custo para os produtores", afirma José Carlos Hausknecht, sócio-diretor da consultoria MB Agro. Daí a importância do subsídio do governo para popularizar o negócio. Diante de um mundo em que a instabilidade comercial cresce dia após dia e de um setor em que são inerentes tantas dificuldades, é fundamental que os produtores brasileiros tenham o mínimo de previsibilidade. Com ou sem subsídios. ■

“NÃO PODEMOS MATAR A GALINHA DOS OVOS DE OURO”

A ministra Tereza Cristina luta para que o fim dos subsídios não tenha um impacto grande na agricultura

ANDRÉ JANKAVSKI

Tereza Cristina: “Com a diminuição do risco no campo, o setor financeiro seria estimulado a emprestar para o agronegócio”

A ministra da Agricultura, Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias (DEM-MS), assumiu o principal cargo de um setor que está acostumado a trazer boas notícias para o país. Porém, em um momento de déficit fiscal, a agricultura também tem sido chamada para fazer sua parte e abrir mão de subsídios. Não sem o protesto de empresários e produtores e até mesmo da própria ministra. “O Brasil fornece pouquíssimos subsídios à agricultura. Nosso problema é a falta de dinheiro”, diz Tereza Cristina. Agora, sua missão à frente da pasta é negociar com o Ministério da Economia formas de amenizar o impacto dos cortes na agricultura. Mas ela promete brigar para ter outros tipos de apoio, como as subvenções ao seguro rural: a meta é sair dos atuais 440 milhões de reais para 2 bilhões nos próximos dois anos. Confira a entrevista que concedeu a EXAME.

O Brasil é um país que dá muito subsídio à agricultura?

Ao contrário. O Brasil fornece pouquíssimos subsídios ao setor. É uma balela dizer que damos muitas subvenções. Concorrentes nossos dão muito mais apoio do que nós. Estamos bem abaixo da União Europeia, dos Estados Unidos e da Rússia, entre outros. Nosso problema, de fato, é a falta de dinheiro. Nossa agricultura cresceu muito, assim como a área produtiva é grande. Hoje, no entanto, faltam recursos e juros que sejam compatíveis com o setor. No ano passado, o governo gastou 10 bilhões de reais para equalizar a taxa de crédito ao produtor ao juro oficial de 6,5% ao ano. E essa equalização foi feita porque é um dinheiro que precisa ser pago pelo governo, que assume a responsabilidade de colocar os valores a preço de mercado.

Há discussões sobre o aumento das subvenções ao seguro rural. Como está esse debate?

O seguro rural é uma das ideias que estamos discutindo com o Ministério da Economia. O aumento da subvenção aos seguros é algo que está sendo bem-visto pelas duas pastas. Dessa maneira, conseguiremos atender a uma base muito maior de agricultores. Neste ano, por exemplo, tivemos seca no Paraná e em Mato Grosso do Sul, e houve um desastre no Rio Grande do Sul, com cheias no arroz. Dar um seguro a esses produtores, com um prêmio menor, é algo que ajuda o setor agrícola brasileiro.

O seguro pode, então, ser uma alternativa à falta de financiamento subsidiado?

Trata-se de uma saída para compensar a falta de juro menor que atenderia o setor produtivo. Na safra atual, a verba do seguro foi de 440 milhões

MARCELO CAMARGO/AGÊNCIA BRASIL

de reais e gostaríamos de aumentar. Minha esperança é que o valor chegue a 1 bilhão de reais já na safra de 2019/2020. Isso seria um gol do ministério junto com o governo do presidente Jair Bolsonaro. Seria uma saída muito mais moderna. Além disso, os bancos teriam mais disposição para emprestar dinheiro para o setor. O problema de emprestar dinheiro para a agricultura é que é um empréstimo de risco. Com a diminuição do risco, o setor financeiro seria estimulado a emprestar mais para o agronegócio.

Qual é o máximo a que o governo pode chegar na subvenção ao seguro?
Nos próximos dois anos, queremos chegar a 2 bilhões de reais de subvenção ao seguro. Essa é uma boa meta.

Os agricultores também reclamam da perda de subsídios à energia usada no campo. Como o ministério está atuando nessa questão?
O subsídio ao setor elétrico não pode acabar de uma hora para a outra. Pedimos ao governo, que decidiu retirar a legislação, dar maior previsibilidade às mudanças. O decreto que foi feito no fim de 2018 já traria uma perda enorme para este ano e o produtor não contava com esse aumento da conta em seu planejamento. Então, solicitamos que a lei seja implementada nos próximos cinco anos. Nós precisamos dar um tempo para os produtores se organizarem para poder, até mesmo, fazer uma mudança no sistema de energia que adotam. Uma opção, por exemplo, seria investir em energia solar nas propriedades.

Como essas mudanças vão afetar os ganhos do setor?
Não temos um número, mas é certo que vão impactar muito. Cada vez mais o ganho da lavoura está encolhendo. Por isso, caso um produtor tenha um ano ruim, ele ficará sem gordura para o próximo ano. Trata-se de uma atividade muito intensa em capital e muito rápida. Com a margem de lucro cada vez menor, o produtor terá cada vez mais risco em sua atividade. Hoje, a tabela de frete criada após a greve dos caminhoneiros afetou a rentabilidade de várias culturas, como as de soja, milho e algodão.

Há alguma discussão com o BNDES para conseguir juros mais baixos para a agricultura?
Existe muita conversa do agronegócio com o BNDES. É o setor que está dando certo no Brasil e não podemos matar a galinha dos ovos de ouro. Isso não quer dizer, no entanto, deixar de modernizar e de encontrar alternativas. Mas hoje temos um problema e precisamos desse gradualismo para os grandes produtores, que são os que mais vão sofrer com a falta de recursos. As taxas de mercado ainda estão muito altas, assim como os spreads bancários. Não é justo deixar todo o risco em cima dos produtores rurais.

Mas há previsão de quando as mudanças no setor vão ocorrer?
Tudo é muito rápido, pois precisamos entregar o próximo Plano Safra no dia 1º de julho. Até lá, todas as regras precisarão estar prontas. Nossas equipes estão conversando e adiantando essa conversa porque o produtor precisa de previsibilidade. Quando ele ouve falar que pode haver alguma mudança, ele fica inseguro. O agricultor começa a comprar o insumo agora, antes do plano. O que estamos discutindo é o volume de crédito. No ano passado, foram 220 bilhões de reais no Plano Safra, sendo 30 bilhões para a agricultura familiar. Esse volume, no mínimo, precisará ser mantido.

A pauta ideológica de parte do governo, em alguns momentos, entra em conflito com a parte econômica. Como isso está afetando o agronegócio, ainda mais em meio a uma guerra comercial?
Qualquer novidade entre os Estados Unidos e a China traz preocupação para o Brasil. Porém, temos um mercado aberto com a China e estamos voltando a ter uma aproximação na relação com os Estados Unidos, que tinha ficado fria durante um período. Mas sabemos que o setor comercial brasileiro precisa encontrar seus mercados. Os americanos vão procurar os deles. O que pudermos compor com eles, trabalharemos juntos. Quando isso não acontecer, disputaremos palmo a palmo. O Brasil tem tamanho e volume para isso. ■

A VOZ DA MODERAÇÃO

O vice-presidente da República, Hamilton Mourão, é visto como um apagador de incêndios de um governo que fabrica as próprias crises. Isso, no entanto, tem incomodado a ala mais ideológica do governo

JOSÉ ROBERTO CAETANO E ANDRÉ JANKAVSKI, DE BRASÍLIA

O VICE-PRESIDENTE HAMILTON MOURÃO TEM FEITO UM PAPEL que poucos esperavam durante a campanha. Depois de ter dado diversas declarações polêmicas na época, como um comentário de que famílias pobres sem pai ou avô são "fábricas de desajustados" e que o neto era bonito porque representava "o branqueamento da raça", Mourão tornou-se uma espécie de farol da moderação num governo que ainda não se encontrou. Enquanto o presidente Jair Bolsonaro abusa de declarações controversas nas redes sociais, o vice-presidente optou pelo caminho da serenidade. Tudo para ajudar na aprovação das reformas que ele considera fundamentais, a começar pela da Previdência. Mourão diz saber que o momento atual, com a popularidade do governo ainda alta, é o ideal para tocar as votações no Congresso. "O governo é como um carro zero-quilômetro: quando o automóvel sai da concessionária, já é desvalorizado. O início de um mandato é a mesma coisa", ele afirma. Em entrevista a EXAME, Mourão admite, ainda, que a economia de 1,1 trilhão de reais esperada pela equipe econômica com a reforma da Previdência não deve se concretizar.

Estamos com um governo que entrou em seu terceiro mês de mandato. Como o senhor avalia o andamento até agora?
Grande parte das necessidades que o governo possui precisa passar pelo Congresso. A exemplo da reforma da Previdência, que considero a ponta de lança das mudanças que precisamos fazer no Brasil. Em janeiro, o Congresso estava fechado. No mês passado, os parlamentares ainda estavam se organizando, com mais de metade dos deputados estreando na Câmara e um efetivo novo no Senado também. Algumas comissões ainda não foram constituídas. Por isso, o governo fica muito emparedado. Nós tocamos o dia a dia da burocracia e fizemos uma reorganização. Diminuir de 29 para 22 ministérios requer certa criatividade. Ao mesmo tempo, estão sendo analisados até agora os cargos comissionados. Então, o governo produziu, sim, mas não foram fatos que impactaram o dia a dia das pessoas. Fica essa imagem de que está parado, mas não está. Trata-se do dia a dia da burocracia.

Nesse período, porém, alguns fatos trouxeram certo desgaste ao governo. Há a sensação de que existem muitos ruídos dentro do próprio governo. O senhor concorda com essa visão?
Tudo aquilo que é novo, e com uma situação polarizada como o país está vivendo, gera esses antagonismos. Hoje, as pessoas se perdem muito em discussões secundárias em vez de debater sobre aquilo que é o mais importante para o país. Além disso, o governo é como um carro zero-quilômetro: quando o automóvel sai da concessionária, já é desvalorizado. O início do mandato é a mesma coisa. Teremos de nos revalorizar e recuperar parte do capital ao longo de quatro anos.

Mas o que pode melhorar esse cenário?
Essa melhora acontecerá no momento em que implementarmos as reformas necessárias e recuperarmos parte do emprego que foi perdida nos últimos anos. O mundo vive uma situação difícil economicamente. A expectativa para o crescimento global é de 3%, o que é baixo. Também temos uma guerra comercial em anda-

O vice-presidente Mourão: "Acredito que restará uma economia com a Previdência de 650 bilhões a 700 bilhões de reais nos próximos dez anos"

FÁTIMA MEIRA/FUTURA PRESS

mento e o protecionismo voltando nos países. Então, o Brasil precisará saber se posicionar. Não estamos em um ambiente dos mais favoráveis para a retomada do crescimento econômico.

Há dúvidas referentes à governabilidade, especialmente com o Congresso. O que fazer para mudar essa imagem?
Até agora, o presidente não construiu a famosa base. Por isso, essa discussão volta todo o tempo. Podemos optar por ter uma base permanente ou uma base que será constituída de acordo com a necessidade. Ainda estamos pensando nisso. Os últimos governos buscaram essa base permanente, mas fizeram em grande parte por meio da corrupção. Ou compraram o Congresso com dinheiro ou com cargos e emendas. O presidente, dentro da visão na qual foi eleito, buscará outra maneira de se relacionar. Isso não é fácil. No meu caso, não tenho nenhuma missão na articulação. Mas, se o presidente falar que preciso buscar determinados grupos de parlamentares, eu irei.

O governo prepara uma campanha de comunicação para a reforma da Previdência. Como ela deve ocorrer? O presidente assumirá o protagonismo?
O presidente tem 3 milhões de seguidores no Twitter, número que aumenta todos os dias. Logo, ele tem como atingir uma massa muito grande. Mas, como a campanha ainda está sendo produzida, ele não pode simplesmente tirar da cabeça os pontos que serão divulgados sobre a reforma. Precisamos fazer uma comunicação simples, que as pessoas entendam. É diferente da linguagem que devemos ter com o Congresso. Lá, é uma visão macroeconômica para que os parlamentares vejam a questão dos números e para onde o país vai se não conseguirmos aprovar essa reforma. Para a população, por sua vez, é necessário desmistificar o tema, especialmente em pontos falsos, como o de que os pobres vão pagar mais. Obviamente, as corporações que existem dentro do serviço público estão se movimentando para não perder parcela de seus rendimentos.

O projeto da reforma dos militares deverá ser apresentando ainda em março. Quais benefícios devem perder?

Tudo já foi negociado. Os ruídos que eu ouço são das polícias militares. O que os governadores querem é que o pacote das Forças Armadas também passe a valer para as polícias nos estados. Então, eu vejo uma resistência nas polícias. No projeto, estarão pontos como o aumento do tempo de permanência no serviço ativo e o aumento da contribuição.

Esse é um ponto que o governo federal deve articular ou os governadores?
Acredito que os governadores sejam os maiores interessados. Eles comentam o tempo todo que uma das facas que têm cravadas no pescoço é o salário das polícias militares. Especialmente, em níveis mais elevados. Por isso, os governadores precisarão ter essa participação e, obviamente, as bancadas desses estados precisarão trabalhar no tema. Agora, nós sabemos que há muitos parlamentares oriundos das polícias militares. Haverá um debate intenso desse tema no Congresso.

O governo está preparado para assumir esse ônus? Até mesmo com retaliações, como possíveis greves?
Nós precisamos enfrentar isso. Para isso que fomos eleitos. Uma coisa precisa ficar clara para a população: se nada for feito, o governo ficará em uma situação miserável em 2022. Mal conseguiremos pagar salários e aposentadorias e não teremos recursos para custeio e investimento. O país vai parar. Viveremos um "não país".

O que sobrará da economia de 1,1 trilhão de reais da reforma proposta?
Alguns pontos da reforma devem ser desidratados no Congresso. Não direi quais, pois acredito que ela deveria ser aprovada na íntegra. Não se trata de nenhum excesso. Sabemos que haverá uma negociação e creio que restará uma economia de 650 bilhões a 700 bilhões de reais em dez anos. Será cerca de 70% do proposto.

Isso é o suficiente?
O que vai acontecer é que daqui a seis ou sete anos precisaremos fazer outra reforma. Enquanto podemos jogar o problema para a frente, tudo bem. Mas ele vai retornar. A não ser que haja uma guerra mundial, morra uma porção de gente, e aí mude tudo. E isso é algo que nós não queremos que aconteça, obviamente.

Câmara dos Deputados: "Os últimos governos compraram o Congresso com dinheiro ou com cargos e emendas. O presidente buscará outra maneira de se relacionar", diz Mourão

Quais são os planos para outras reformas? Qual é sua visão sobre a reforma tributária e a abertura da economia?
Considero a reforma tributária a número 2, atrás da Previdência. Nossa questão tributária é séria, nos faz perder competitividade, até mesmo arrecadar menos do que poderíamos. Afinal, há quem contribua, mas outros, não. É um sistema que todos têm dificuldade para entender. No caso da abertura comercial, estamos vendo um movimento de fechamento no mundo. China, Alemanha, França e Estados Unidos vão nesse caminho. Estão ressuscitando o protecionismo.

O Brasil iria na contramão do mundo?
Não vejo como uma contramão, mas, para promovermos a abertura, precisamos

FABIO RODRIGUES POZZEBOM/AGÊNCIA BRASIL

reorganizar nossa economia. Não podemos abrir sem acertar as questões tributárias e trabalhistas, por exemplo. Caso contrário, ficaremos expostos a uma situação de desvantagem. Essa é a realidade.

Como está a relação com a China após alguns atritos no campo ideológico?
Precisamos retomar o contato com a China. É necessário passar para a China qual é a nossa política em relação a ela. Os atritos foram coisas de campanha, que depois deixaram ruídos. A China trocou o embaixador, então devemos nos reaproximar. Nós temos um fundo em comum, com 30 bilhões de dólares, que está parado. Há bastante coisa para fazer.

No início do governo, parecia que o Brasil teria um alinhamento total com os americanos, algo que foge da tradição diplomática brasileira. Qual deve ser a posição do Brasil em relação ao tema?
Talvez essa questão não tenha sido bem interpretada. Às vezes, as palavras precisam ser bem medidas. Agora, é a primeira vez em 20 anos que nós temos um governo que possui uma comunhão de valores com a democracia americana. O *american way of life* e o modo de condução da política americana estão dentro da nossa sintonia. Isso é uma coisa. Outra é ficarmos atrelados a qualquer decisão deles. Nós precisamos preservar a independência. Teremos um relacionamento muito bom, mas sabemos nosso papel.

O Brasil deve se posicionar na guerra comercial entre China e Estados Unidos?
Precisamos aproveitar o melhor desse mundo. Temos de saber extrair os benefícios sem nos apoiar em um ou em outro. Imagine se a China começar a comprar mais alimentos dos Estados Unidos? Nós vamos vender para quem? Isso é uma coisa concreta que pode acontecer.

Qual será a principal contribuição dos militares para o governo?
O que foi buscado no grupo militar é o planejamento, a gestão eficiente e a lealdade. A maioria dos nomes que estão no governo é da reserva e está em cargos de segundo ou terceiro escalão. São pessoas que conhecem os temas técnicos.

Antes de assumir como vice-presidente, o senhor deu declarações polêmicas, como a de que seu neto era bonito, pois era o "embranquecimento da raça". Agora, o senhor é visto como um dos homens mais equilibrados do governo. O que mudou?
Essa frase era uma brincadeira que meu pai fazia e trata-se da minha maneira de ser. Os jornalistas até me perguntam sobre Olavo de Carvalho e eu mando beijos, pois não vou ficar discutindo com ele. A respeito do equilíbrio, eu procuro escutar as pessoas, mesmo que eu não goste do que elas estão falando. Uma vez que eu entrei na política, é necessário fazer isso. Eu passei 46 anos em uma instituição onde eu não podia ser aplaudido, mas também não podia ser vaiado. Agora, estou submetido aos aplausos e às vaias.

O senhor quer evitar ser visto como um vice-presidente decorativo?
Não é uma questão de ser decorativo. Vou ficar parado e olhando para a parede esperando a hora de ir embora? Eu preciso fazer o que for possível para ajudar o presidente da República. ■

Centro de Xangai: o vice-presidente defende uma reaproximação com os chineses

JACKAL PAN/GETTY IMAGES

J.R. GUZZO

Gôndola de supermercado: não há crise de verdade com inflação baixa, e tudo indica que a inflação brasileira vai continuar em queda

É bom ficar frio

Em meio à proliferação epidêmica de bobagens produzidas pelo Palácio do Planalto, a atitude mais sensata é manter a calma e observar os "sinais vitais" do país, como a inflação sob controle, o dólar estável e uma reforma da Previdência que será aprovada

Não é fácil, no meio de toda a prodigiosa gritaria que anda solta por aí, identificar o que de fato está acontecendo com a administração pública deste país. A inclinação mais ou menos natural, diante dos arranques de cachorro atropelado que o Palácio do Planalto produz em série, dia sim, dia não, é dizer: "Deus me livre". Que raio esse homem, e os filhos desse homem, e os ministros-problema de seu governo estão querendo? Por que não se calam, como o rei da Espanha sugeriu ao ditador da Venezuela anos atrás — coisa que poderia tê-lo ajudado tanto se ele tivesse ouvido um pouco? Por que não começam a trabalhar como gente adulta (e remunerada para isso), em vez de passar o dia mexendo com tuítes, redes sociais e o resto dessa vidinha que não soma um milésimo de centavo ao PIB? Não estão disponíveis até o momento as respostas para nenhuma dessas perguntas. Também não colabora em nada para um melhor entendimento dos fatos a coleção de reações frequentemente históricas com que o mundo político, os "formadores de opinião" e o resto do Brasil "importante" recebem cada suspiro do governo. Resultado: a montagem de um "climão" que funciona maravilhosamente bem para a proliferação epidêmica de bobagens que não ajudam em nada, e ao mesmo tempo atrapalham em tudo.

A única atitude sensata a tomar, ao que parece, é ficar frio — e ficar frio por um bom tempo. Não adianta esperar que a fumaça evapore sozinha, porque ela não vai evaporar, não no curto prazo, e não enquanto continuarem fervendo a água; é possível, ou provável, que daqui a quatro anos a confusão permaneça muito parecida com a de hoje. A saída mais promissora, dentro das que podem ser acionadas na prática, é manter a calma e prestar atenção no monitor que informa os "sinais vitais", como dizem os médicos. É aí que o cidadão pode saber onde realmente está. O primeiro deles é a inflação. Não há crise de verdade com inflação baixa — e a inflação brasileira está baixíssima, vem caindo desde o ano passado, e tudo indica que vai continuar em queda. O preço da gasolina e do álcool, por exemplo: está abaixo do que estava no primeiro dia do ano e do novo governo. (Não é pouca coisa; imagine, por um momento, qual seria a sensação se o preço estivesse subindo.) É claro que inflação perto de zero não faz o desempregado arrumar emprego, mas é certo que torna possível a solução dos problemas; sem isso não adianta nem tentar. Outra realidade que a fumaceira não pode esconder é a cotação do dólar, que permanece mais ou menos estável. Confusão, mesmo, é dólar em disparada — não adianta nada ignorar essa realidade ou dizer que ela não tem importância, pois não existe economia em colapso com câmbio parado.

A tela também está mostrando que, apenas no mês de janeiro, perto de 400 000 inscritos deixaram de receber os benefícios do Bolsa Família, por causa, basicamente, de desistências. Milhões de trabalhadores pararam de pagar o imposto sindical ao longo do primeiro ano de vigência da nova lei; a arrecadação dos sindicatos caiu 90%, o que significa que mais de 3 bilhões de reais ficaram no bolso de quem trabalha, em lugar de irem para o cofre dos dirigentes sindicais. Há economias com o corte de funcionários criados nos governos do PT, a suspensão, a anulação ou o cancelamento de contratos e outras despesas do governo. Não dá para saber ainda quanto dinheiro deixará de ser gasto, mas a sinalização dos primeiros dois meses de 2019 mostra que pode ser muito — sobretudo quando se leva em conta a relutância natural das empreiteiras de obras, dos fornecedores e de outros ladrões em propor negócios escusos aos 100 ou mais generais e outros oficiais das Forças Armadas presentes nos escalões superiores da nova administração. Leilões para o setor de energia elétrica já estão marcados para este ano, ao contrário da prática de não marcar nada, vigente nos últimos 16 anos. Há uma reforma da Previdência que será aprovada. Há, enfim, muitos outros sinais no painel. É preciso olhar para eles. ■

PRONTA PARA ATIRAR

Após anos acuada por prejuízos em série e denúncias de falhas em produtos, a fabricante de armas Taurus investe para dobrar a operação nos Estados Unidos enquanto se prepara para a chegada de concorrentes ao Brasil

MARIANA DESIDÉRIO, DE SÃO LEOPOLDO (RS)

Salesio Nuhs, da Taurus: ele é também o presidente da Associação Nacional da Indústria de Armas

O CATARINENSE SALESIO NUHS ESTÁ ACOSTUMADO a trabalhar num dos segmentos mais polêmicos e vigiados do universo dos negócios brasileiro. Há 28 anos, ele atua no mercado de armas e munições e, desde janeiro de 2018, é o presidente da maior fabricante de armas do país, a Taurus. Às perguntas sobre dilemas éticos de liderar uma empresa de armas num dos países mais violentos do mundo, Nuhs costuma dar uma resposta curta e direta. "Não produzo para matar, produzo equipamentos de defesa", diz. Os problemas aos quais Nuhs dedica sua atenção, na verdade, poderiam ser encontrados em companhias dos mais variados setores. A Taurus tenta se recuperar após anos de produção desorganizada, bagunça nas contas e denúncias de falhas nos produtos. E acumula prejuízo de quase 900 milhões de reais nos últimos cinco anos. Tudo isso atuando numa condição de virtual monopólio na fabricação e na venda de armas no Brasil — pelo menos até agora.

Facilitar o acesso a armas e acabar com o "monopólio da Taurus" foram bandeiras de campanha de Jair Bolsonaro. Um projeto de lei facilitando a posse foi uma das primeiras ações do novo presidente, no dia 15 de janeiro. O decreto, que já está em vigor, não mexeu nas regras para a indústria. Fundada há 80 anos em São Leopoldo, na Grande Porto Alegre, a Taurus se beneficia do R-105, um regulamento do Exército de 1936 que restringe a importação de produtos controlados fabricados no país. Isso faz com que o governo brasileiro praticamente só compre armas leves — as de uso individual, como pistolas — da Taurus, a única empresa nacional em condições de atender às exigências dos editais. Só no último ano foram 13 licitações vencidas pela companhia. Alguns processos específicos acabam abertos a fabricantes internacionais, mas são exceções. Em setembro de 2018, o então presidente Michel Temer modificou o regulamento do Exército, facilitando a entrada

RICARDO JAEGER

de produtos importados. A vigência da nova regra, que deveria passar a valer no início de março, foi adiada por mais 120 dias pelo governo atual. "Se o governo abrir a importação, criará uma competição desigual. Produzimos no Brasil, pagamos muitos impostos e nos submetemos às normas regulatórias. É tanta burocracia que eu tenho 183 produtos na fila para serem liberados pelo governo", diz Nuhs.

A Taurus passou a dominar quase sozinha o mercado local nos últimos 20 anos. Em 1997, o porte ilegal de arma de fogo se tornou crime. Em 2003, veio o Estatuto do Desarmamento. As restrições tiraram do jogo empresas de menor porte. Segundo dados do Sistema Nacional de Armas, há no país hoje 678 000 registros ativos de armas de fogo, ante 9 milhões que havia 20 anos atrás. A composição da Associação Nacional da Indústria de Armas e Munições (Aniam) ilustra bem a concentração nas mãos da Taurus. A entidade reúne três empresas: a Rossi, comprada pela Taurus em 2008, a própria Taurus e a Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), que comprou o controle da Taurus em 2014. O presidente da Aniam é o próprio Nuhs. Além delas, o país tem a Imbel, uma estatal de material bélico que fabrica fuzis, pistolas, munição e explosivos para o Exército. Se, por um lado, a falta de concorrência deu à Taurus um mercado cativo, por outro, gerou um ambiente propício à acomodação. "Um fabricante não tem por que investir em tecnologia se existe um mercado reservado", diz Fabricio Rebelo, coordenador do Centro de Pesquisa em Direito e Segurança.

Graças à Taurus, o Brasil é o terceiro maior exportador de armas leves do planeta, atrás de Estados Unidos e Itália. Os principais importadores são Estados Unidos, Canadá, Indonésia e Arábia Saudita. Isso no mercado legal. Não há informações confiáveis sobre o submundo do contrabando internacional. Entre as maiores fabricantes estão as americanas Ruger e Smith & Wesson e a austríaca Glock. A Taurus exporta 84% da produção para 100 países e é a quarta maior no mercado americano, o maior do mundo. A companhia gaúcha tem uma fábrica na Flórida desde 1981. Com incentivo do governo da Geórgia, a fábrica será transferida para esse estado e até 2020 deverá dobrar a capacidade de produção para 800 000 armas ao ano, de olho na onda armamentista do governo de Donald Trump. Recentemente, a Taurus assinou um memorando de intenções para abrir uma sociedade na Índia, um dos maiores mercados do setor.

BOLSONARO ADIOU A ENTRADA EM VIGOR DE UM DECRETO DE TEMER QUE FACILITA A IMPORTAÇÃO DE ARMAS

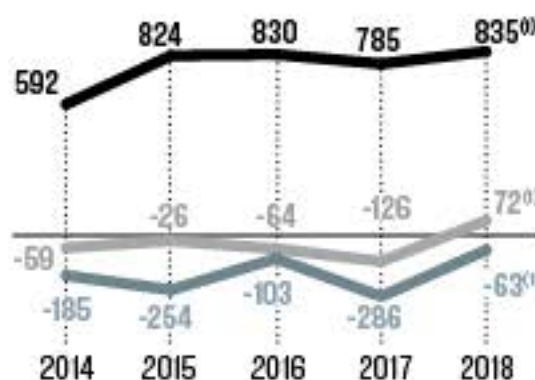
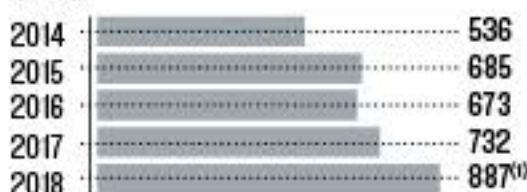
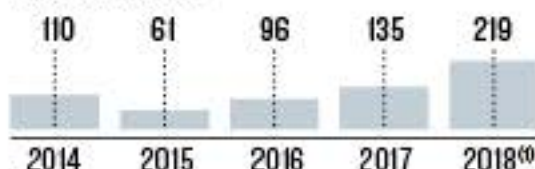
Mas, para os planos de expansão decolarem, a Taurus precisa superar uma queda na confiabilidade de seus produtos. A companhia responde a processos em Sergipe, Goiás e Distrito Federal por acusa-

ções de falhas e problemas na entrega. Por motivos semelhantes, chegou a ficar impedida de vender para o governo paulista por dois anos. Em janeiro deste ano, a Taurus firmou um acordo preliminar de 7 milhões de dólares com as autoridades dos Estados Unidos para encerrar um processo por uma possível falha em um equipamento. Em sua defesa, a companhia diz que nenhuma perícia judicial comprovou que suas armas disparam sozinhas. Os disparos acontecem, segundo a empresa, por mau uso do equipamento. Na explicação da Taurus, a pistola vendida para as forças de segurança é uma arma de pronto emprego, ou seja, está sempre engatilhada. Ainda assim, a empresa produziu vídeos explicativos sobre o funcionamento de suas armas. Também fez algumas modificações no design das novas pistolas, com a inclusão de uma trava extra opcional, e reforçou os controles de qualidade. Pela lei, uma arma precisa ser testada com uma queda de 1,20 metro em um piso de borracha sem disparar. Na fábrica da Taurus, o teste usa uma queda de 2,60 metros no concreto.

A série de questionamentos está abrindo espaço para a concorrência no Brasil, em parte por pressão dos próprios policiais. A austríaca Glock já vendeu 70 000

MAIS PERTO DO ALVO

A fabricante de armas Taurus teve um 2018 acima da média recente. Mas a dívida e o prejuízo ainda preocupam

■ Receita ■ Resultado operacional ■ Resultado
(em milhões de reais)

(1) Dados referentes aos 12 meses encerrados em setembro de 2018 Fonte: empresa

O BRASIL É O TERCEIRO MAIOR EXPORTADOR DE ARMAS DO PLANETA, ATRÁS DE ESTADOS UNIDOS E ITÁLIA

armas para as forças de segurança no país, todas em editais que driblaram de alguma forma a exigência de compra de produto nacional, aproveitando restrições a produtos da Taurus. Outra companhia que tem se aproximado do Brasil é a alemã Sig Sauer, que vendeu 21 000 armas no Brasil desde 2017 em processos de compras semelhantes. A empresa estuda instalar uma fábrica por aqui, com investimento previsto de 54 milhões de dólares. Outras que já aventaram entrar no país são a CZ, da República Tcheca, e a Caracal, dos Emirados Árabes. "Nosso maior mercado são os Estados Unidos, onde já concorremos com todas as principais marcas", afirma Nuhs.

Com capital aberto desde 1982 e baixa liquidez na bolsa, a Taurus trabalha para sair de um buraco em que se meteu por desentendimentos entre os sócios. A primeira medida da nova gestão foi reordenar a produção, que ficou centralizada em uma só fábrica em São Leopoldo (antes eram três unidades no Brasil). A reorganização contou com investimento de 100 milhões de reais. "A fábrica não tinha organização nenhuma, isso aqui era uma Faixa de Gaza", afirma Eduardo Zaccaron, gerente de engenharia da Taurus. Todos os fornecedores passaram por um pente-fino. Boa parte dos processos foi automatizada para evitar erros humanos. A empresa também acelerou a inovação. Em 2017, lançou uma nova linha batizada de T Series, com pouca necessidade de manutenção e design específico para uso policial, assim como novas linhas de submetralhadoras e fuzis.

Em outra frente, a Taurus reestruturou sua dívida com os bancos, negociando um alongamento por cinco anos. A dívida total está em 887 milhões de reais. Os principais credores são Santander, Bradesco, Itaú e Banco do Brasil. Além disso, a empresa vai vender sua fábrica de capacetes e um terreno em Porto Alegre, e isso deverá ajudar a pagar os credores. A companhia comemora melhoras nos números, com resultado operacional positivo nos

BROOKS KRAFT/GETTY IMAGES

Eleitores de Trump: para aproveitar a onda armamentista trazida pelo presidente americano, a Taurus deve dobrar a produção nos Estados Unidos para 800 000 armas

Bolsonaro na assinatura do decreto de porte de armas: influência na política

AGÊNCIA BRASIL

últimos 12 meses. O esforço financeiro é reconhecido pelo mercado, mas a situação ainda é crítica, segundo a avaliação de Felipe Tadewald, especialista em investimentos da consultoria Suno Research. Ele não tem recomendado aos clientes a compra de ações da Taurus. "Houve uma modesta melhora nos números da empresa, com redução de custos e mais eficiência, mas a situação ainda é muito delicada", diz Tadewald. As ações da Taurus subiram mais de 100% em 2019, em grande parte pela expectativa de ampliação do mercado de armas brasileiro com a vitória de Bolsonaro — hoje a empresa vale cerca de 300 milhões de reais. Uma medida que poderia de fato mudar o panorama da empresa seria o alívio da carga tributária. Com cerca de 60% do preço em impostos, uma arma custa, em média, 4 000 reais no Brasil, tornando o produto proibitivo para boa parte da população.

As canetadas políticas devem manter a Taurus no foco nos próximos meses. A abertura de mercado, o grande risco no radar da empresa, foi posta em dúvida nas últimas semanas. Apesar de Bolsonaro ter se alinhado a uma agenda econômica liberal durante a campanha, algumas práticas até agora indicam o oposto. Em fevereiro, o presidente decidiu aumentar o imposto de importação de leite em pó vindo da União Europeia, atendendo à demanda dos produtores locais que temiam a concorrência. Não se sabe se com o setor de armas será diferente. O ministro da Justiça, Sergio Moro, foi questionado pela oposição se teve reunião com o presidente da Taurus antes de editar o decreto que flexibilizou a posse de armas no país. O ministro não respondeu. Nuhs nega que tenha encontrado Moro. "Se eu tivesse competência para pressionar o governo, não pagaria a carga tributária que pago", diz. Seja como for, o adiamento do decreto de Temer que facilita a importação de armas, previsto para o início de março, foi um alento para a fabricante gaúcha. "Há um embate no governo entre quem quer liberar ou não o mercado", diz um executivo do setor. O governo não se manifestou. Por via das dúvidas, Nuhs e sua equipe afixaram na fábrica da Taurus uma faixa com o slogan de campanha do presidente: "Brasil acima de tudo". Não custa nada. ■

CRESCER É DIVERTIDO

A Amazon e os jogos online aniquilaram o varejo de brinquedos em países como os Estados Unidos. No Brasil, a rede Ri Happy aposta em divertir os clientes para seguir crescendo e conseguir, enfim, ir à bolsa

DENYSE GODOY

Carlos Fernandes, da Ri Happy: lojas mais divertidas para pais e filhos

GERMANO LÜDERS

O RÁPIDO AVANÇO DOS JOGUINHOS ONLINE E DOS TABLETS vem tirando o sossego dos varejistas de brinquedos em todo o mundo. Nos Estados Unidos, principal mercado para brinquedos, a septuagenária rede Toys "R" Us pediu falência, sufocada por 5 bilhões de dólares em dívidas, e fechou 700 pontos de venda em 2018. De olho nas consequências críticas que a falta de modernização pode trazer, a rede Ri Happy, a maior do Brasil, com 276 lojas (incluindo as da marca PBKids, adquirida em 2012), está correndo para aumentar a digitalização de sua operação e reformulando suas unidades. A ideia é oferecer mais informação aos pais e entretenimento às crianças. "Continuamos com nosso carro-chefe, que são os brinquedos, mas enxergamos outras avenidas de crescimento. Não existe outra maneira de sobreviver no varejo", diz Carlos Fernandes, diretor de operações da companhia, controlada pelo fundo de investimento americano Carlyle Group.

O Carlyle comprou a Ri Happy em 2012. Em março do ano passado, suspendeu mais uma vez a oferta inicial de ações (IPO, na sigla em inglês) em meio à hesitação dos investidores por causa das incertezas macroeconômicas e dúvidas quanto à capacidade da Ri Happy de se adaptar aos novos tempos. Na transação, estudada desde 2013, o fundo esperava captar 860 milhões de reais com a venda de até 80% da empresa, estimando o valor de mercado da Ri Happy entre 1,2 bilhão e 1,7 bilhão de reais. Em 2017, a rede havia faturado 1,7 bilhão, 4% mais do que em 2016, com alta de quase 7% nos ganhos antes de juros, impostos, depreciação e amortização, para 141 milhões de reais. O prejuízo de 6,5 milhões de reais em 2016 virou um lucro de 16,3 milhões no ano seguinte. Não foi nada espetacular, mas pode ser considerado uma vitória no Brasil de baixas expectativas daquele ano. Porém, chamava a atenção o fato de que apenas 5% das receitas da empresa vinham do comércio online. Embora a Ri Happy prometesse medidas para impulsionar o crescimento, os investidores ficaram receosos de colocar dinheiro na empresa sem saber se os projetos dariam certo.

Captar recursos para acelerar a expansão é uma das prioridades do IPO, mas a companhia decidiu começar logo a reformulação para não perder o bonde. Assim, também poderá se destacar na longa lista de candidatas a vender ações na bolsa nos próximos meses, possibilitando ao Carlyle finalmente embolsar os ganhos de sua aposta na rede. Além da Ri Happy, os investimentos mais relevantes do fundo no país estão na Rede D'Or São Luiz, de hos-

BRINQUEDO EM ALTA

O faturamento do setor de brinquedos cresceu 35% no Brasil nos últimos cinco anos, puxado pelo avanço da produção local

Faturamento *(em bilhões de reais)*

Produtos locais

Produtos importados

Fonte: Abrinq

pitais, na universidade Uniasselvi e na empresa de serviços de assistência Tempo Participações. Em 2016, o Carlyle saiu da operadora de turismo CVC ao vender, junto com o fundador da companhia, Guilherme Paulus, uma fatia de 45% por 1,2 bilhão de reais. Neste ano, a bolsa B3 espera abrigar 30 operações, entre IPOs e ofertas de capital subsequentes.

A Ri Happy foi criada em 1988. Cansado de ter problemas com inquilinos, o pediatra Ricardo Sayon pediu à mulher, Juanita Sayon, que montasse um negócio para ocupar um imóvel de sua propriedade no bairro dos Jardins, na capital paulista. O nome da empresa surgiu de uma brincadeira de Juanita: significava "para deixar o Ricardo feliz". No ano seguinte, ele chamou o primo Roberto Saba para a sociedade. Depois de abrir quatro pontos de venda e acumular prejuízos, em 1991 a dupla decidiu sair do ramo. Sayon foi pessoalmente à Estrela, fabricante de onde vinham 70% das mercadorias da Ri Happy, para negociar a devolução do estoque. Foi convencido por um diretor da empresa de brinquedos, Hans Becker, a perseverar. Estudou gestão, largou a medicina e expandiu a rede para o Brasil inteiro, investindo na qualidade do atendimento. Os vendedores eram treinados para dar orientações sobre que tipo de brinquedo comprar dependendo da idade e dos gostos da criança. Sayon deixou a companhia definitivamente em 2014, dois anos depois da venda para o Carlyle por um montante não divulgado. Mas o princípio de municiar o consumidor de informações continua sendo a base da estratégia.

O FUNDO CARLYLE ESTUDA ABRIR O CAPITAL DA RI HAPPY DESDE 2013. EM 2019 A HORA, ENFIM, CHEGOU?

A primeira vertente do plano da Ri Happy para apressar sua modernização é aumentar a ligação dos pontos de venda físicos com o site. A rede vai permitir que o cliente adquira uma mercadoria online e retire na unidade que desejar. A compra por esse processo poderá até ser feita de dentro da loja, por meio de totens, dando ao consumidor acesso aos itens que não fazem parte do sortimento oferecido pela filial. A Ri Happy passará, ainda, a despachar os produtos adquiridos na internet a partir da unidade mais próxima da casa do cliente, reduzindo os prazos de entrega. O sistema está em teste em cinco lojas de São Paulo e deverá atingir 30 unidades até o fim do ano, melhorando a penetração da companhia especialmente nas regiões Norte e Nordeste. O Acre é o único estado em que a rede não está presente nem com unidades próprias nem com franquias, que são atualmente 41, o correspondente a 15% do total de lojas.

A plataforma de vendas online está sendo reformada para oferecer itens de parceiros que não estão disponíveis nas lojas físicas, a exemplo dos videogames. Também vai oferecer serviços como troca de brinquedos usados e contratação de bufês de festas infantis. A rede tem aumentado a propaganda em mídias não tradicionais, como o Instagram, e investido em um canal próprio de brincadeiras e curiosidades no YouTube. O orçamento para a digitalização deverá totalizar de 30 milhões a 40 milhões de reais até 2020, o equivalente a até 2,5 vezes o lucro de 2017. Os dados referentes a 2018 não foram divulgados. O faturamento do segmento cresceu 7,5% em 2018 em comparação a 2017, para 6,9 bilhões de reais, segundo dados da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos. Pela concorrência com a internet, cujas vendas subiram de 1,7% do total, em 2011, para 22,4%, em 2018, as lojas especializadas vêm fechando as portas. Depois que a PBKids foi comprada pela Ri Happy, não restou nenhuma outra grande rede com alcance nacional. Além de competir com supermercados e magazines, a líder no mundo real precisa, também, enfrentar a ameaça do gigante digital Amazon, que no ano passado expandiu a atividade no país para além dos livros. A Amazon é a segunda maior varejista de brinquedos dos Estados Unidos, atrás da rede de supermercados Walmart.

GERMANO LÜDERS

CVC: o fundo Carlyle saiu da operadora de turismo em 2016, ao lançar ações na bolsa

A AMAZON JÁ É A SEGUNDA NA VENDA DE BRINQUEDOS NOS ESTADOS UNIDOS, ATRÁS DO WALMART

Outro pilar da reformulação da Ri Happy é a melhoria da experiência nas lojas físicas. No ano passado, a empresa abriu 19 lojas. Os funcionários estão sendo treinados para divertir e brincar com as crianças usando os produtos à venda. As dez unidades dedicadas a bebês vêm recebendo atenção especial, já que podem ser o início do relacionamento da família com a rede. Até o fim de março, as cinco unidades localizadas no Rio de Janeiro serão remodeladas como piloto de um projeto para personalizar o atendimento ao consumidor, com vendedores capazes de dar dicas aos pais desde a gravidez. As filiais regulares estão ampliando as linhas de itens *geeks*, de papelaria e de produtos de beleza e maquiagem infantil. A receita seguida pela Ri Happy é parecida com a de outras varejistas mundo afora. A americana FAO Schwarz, fundada em 1862 e lançada à fama mundial depois que Tom Hanks apareceu tocando um piano gigante com os pés — em cena do filme *Quero Ser Grande*, de 1988 —, voltou à ativa em 2018 após três anos fechada. Era parte do grupo Toys "R" Us até quebrar em 2015. Agora, planeja abrir uma loja de 2 600 metros quadrados em Pequim com entretenimento para pais e filhos. "Produtos se tornaram commodities. O que faz a diferença são o serviço e a experiência", diz Jean Paul Rebetez, sócio da consultoria de varejo GS&Consult. As lojas de brinquedos, enfim, precisam ser divertidas. ■

Com 40 anos de prática profissional, o consultor Luiz Marcatti foi um dos mentores de 2018

DECO CURY

EXPERIÊNCIA QUE FAZ A **DIFERENÇA**

No programa EXAME Mentoria PME, empreendedores contam com a ajuda de CEOs de sucesso para superar os desafios de tocar os negócios

MAIS DE 1 MILHÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS DEVEM SURGIR NO PRÓXIMO ANO. A estimativa é do Sebrae, com base em dados da Receita Federal. Hoje, cerca de 98,5% das empresas brasileiras estão nesse segmento, que foi responsável por 600 000 trabalhadores contratados em 2018. O programa Mentoria PME, criado pela revista EXAME, é pensado justamente para pequenas e médias empresas, que contam com a ajuda de renomados gestores para encarar os desafios de empreender. Além de encontros individuais, os participantes assistem a palestras e aulas da Fundação Dom Cabral, considerada a melhor escola de negócios da América Latina pelo jornal *Financial Times*.

Luiz Marcatti, CEO da consultoria Mesa Corporate, foi um dos mentores de 2018. Com mais de 40 anos de experiência profissional, hoje é membro de conselhos de administração de empresas e especialista em governança corporativa. Na última edição da Mentoria PME, sua missão foi ajudar a Kosmettica, uma distribuidora de produtos para salões de beleza em Campo Grande (MS) que, segundo ele, precisava melhorar sua performance comercial.

Foi a expertise do consultor que auxiliou Claudio Alves, 51, fundador da Kosmettica, nessa empreitada. Em cinco sessões, Marcatti aplicou sua vivência em estratégias de negócio para ajudar seu mentorado. "Nós discutimos o modelo de negócio e a estrutura da empresa e ficou claro que a mentoria era uma oportunidade de repensá-la como um todo", conta.

O consultor acredita que o mentor precisa estar aberto a ouvir e a entender as nuances que estão nas entrelinhas. Da parte do mentorado, a missão é se comprometer e aprender. Nesse caso, ambas as missões foram cumpridas com sucesso. "Claudio é um empresário muito comprometido e teve uma atuação exemplar: trabalhou a fundo, debateu, estava atento sempre. Com isso, conseguimos transformar o negócio dele profundamente", afirma Marcatti.

Claudio Alves, que no início do programa tinha como objetivo aumentar as vendas, hoje espera dobrar os números de 2018 até o fim do primeiro semestre deste ano. "Traçamos um planejamento e decidimos contratar um profissional de vendas. Meu mentor ainda fez um plano da área comercial, está compondo uma nova equipe e prospectando clientes, produtos e fornecedores. Ele me ajudou a colocar uma lupa em cima dos problemas para poder enxergá-los melhor. Agora, sinto que estou no caminho certo", conclui.

As inscrições para a sexta edição do EXAME Mentoria PME já estão abertas e os encontros começam ainda no primeiro semestre de 2019, no dia 15 de abril. Para saber mais sobre o programa e investir nesse processo de melhoria para os seus negócios, acesse **mentoria.exame.com.br**.

UMA CARTEIRA DIGITAL PARA A CLASSE C

A startup RecargaPay, sediada em São Paulo e liderada por três argentinos, mira o negócio de micropagamentos para competir num nicho que atrai gigantes como Google, Apple e Mercado Livre

MARIANA FONSECA

NÃO SE *SABE* SE *SERÁ* EM CINCO, DEZ OU 20 ANOS, mas a data em que você trocará o dinheiro e os cartões pelos pagamentos 100% digitais está cada vez mais perto. Um dos nichos em que a mudança acontece mais rapidamente não é exatamente glamouroso: as microtransações essenciais aos brasileiros, como recarga de celular e pagamento de boletos. É um negócio que fica fora das prioridades de grandes bancos e fintechs. E é a principal aposta de uma startup criada por argentinos que escolheu o Brasil como campo de atuação: a RecargaPay. A empresa, fundada pelo economista Gustavo Victorica e pelos administradores Alvaro Teijeiro e Rodrigo Teijeiro, primos, planeja repetir a história de outras startups argentinas por aqui, como Decolar e Mercado Livre, que hoje valem, respectivamente, 1,2 bilhão de dólares e 20 bilhões de dólares.

O primeiro negócio em pagamentos do trio foi o TarjetasTelefonicas, criado por Rodrigo Teijeiro, em 2002, para vender cartões de ligações internacionais. O experimento se transformaria no site Recarga.com, focado em créditos para celulares pré-pagos. O negócio foi tocado em paralelo com a Sonico, rede social similar ao Facebook, mas voltada para a América Latina. A Sonico chegou a ter 55 milhões de usuários e foi adquirida pelo grupo de internet IAC, dono de sites de relacionamento, como Match.com, em 2014. Os recursos da venda foram usados para transformar o Recarga.com em RecargaPay. O nome representa melhor um "ecossistema de pagamentos móveis", segundo o fundador, com serviços além da recarga de celular. Com a mudança, a empresa se mudou para seu mercado mais promissor: o Brasil.

O foco da RecargaPay está em microtransações de alta frequência — oito em cada dez pagamentos feitos não passam de 20 reais. Para usar o serviço, é preciso inserir dinheiro na carteira digital via pagamento de boletos, transferências, depósitos ou cartão de crédito. A recarga de celular continua sendo o principal serviço, mas a fintech aceita também recarga do Bilhete Único (cartão de transporte público de São Paulo), transferências, cartões pré-pagos, pagamentos de boletos, vales-presentes, parcelamento. "Vamos adicionar cada vez mais serviços", afirma Rodrigo Teijeiro. O próximo passo é usar a carteira digital para pagamentos em maquininhas no varejo físico. Para incentivar o uso, a startup costuma devolver parte do valor pago aos clientes: nas recargas de celular e Bilhete Único, 5% do valor é devolvido. Um dos projetos promissores agora é um pacote de assinaturas, o RecargaPay Prime. Com 9,99 reais por mês, a empresa oferece valores superiores à

Rodrigo Teijeiro, da RecargaPay: de boletos a bilhetes de transporte

GERMANO LÜDERS

DINHEIRO DIGITAL

As transações que dispensam notas físicas crescem aceleradamente mundo afora

Número de transações globais sem o uso de dinheiro vivo
(em bilhões de transações)

12,7%
Média de crescimento anual prevista entre 2016 e 2021

Fonte: World Payments Report 2019 (Capgemini, BNP Paribas)

mensalidade em devoluções para os clientes assíduos. Outra fonte de receita são juros cobrados no parcelamento de compras pré-pagas. A fintech tem 1,5 milhão de contas ativas e não divulga quantos usuários aderiram à assinatura mensal. A meta é superar 1 bilhão de reais transacionados em 2019. A consultoria CB Insights estima que a RecargaPay tenha uma receita anual de 5 milhões de dólares, com crescimento de 100% ao mês.

Os argentinos querem repetir casos de sucesso como os vistos na China, onde mais de sete em cada dez pagamentos passam hoje pelas carteiras digitais. A maioria (55%) usa as *e-wallets* Alipay e WeChat Pay, dos gigantes de tecnologia Alibaba e Tencent, respectivamente. Mesmo assim, carteiras digitais menores ocupam 16% dos pagamentos chineses. É uma proporção que fintechs brasileiras buscam repetir, em um país no qual as carteiras digitais ainda não têm uma participação digna de nota. Um estudo do banco BTG Pactual e da aceleradora ACE mostra que há 114 startups brasileiras de meios de pagamento ativas, um quarto delas no segmento de carteiras digitais. Para atingir relevância antes que o mercado se consolide, a RecargaPay captou 28,6 milhões de dólares de fundos como FJ Labs (investidora nos aplicativos Uber, Rappi e Wish), IFC (Dafiti e Loggi) e TheVentureCity (Cabify). A Adyen, empresa de infraestrutura de pagamentos que atende, inclusive, a RecargaPay como adquirente, viu um aumento de 50% nas transações por carteiras digitais no último trimestre do ano passado.

Outra leva de concorrentes são os gigantes de tecnologia que lançaram recentemente suas *e-wallets* por aqui: Google Pay (fevereiro de 2018), Apple Pay (abril de 2018) e Samsung Pay (julho de 2018). Talvez o maior concorrente, porém, seja o MercadoPago, braço financeiro do conterrâneo marketplace argentino Mercado Livre. O Mercado Pago oferece serviços como recarga de celular, pagamento de boletos e cartões pré-pagos e tem 2,4 milhões de pagantes ativos na América Latina. "Várias *e-wallets* podem coexistir. A RecargaPay se estabeleceu como resolvedora de problemas para clientes como os desbancarizados. É um nicho que deve atrair novos concorrentes, mas que tende a continuar em segundo plano para muita gente", diz Bruno Diniz, sócio da consultoria de inovação Spiralem e diretor do comitê de fintechs na Associação Brasileira de Startups. A RecargaPay não precisa apenas convencer os brasileiros a deixar cédulas e cartões em casa — precisa convencê-los a não embarcar na canoa da concorrência. ■

LUCAS LACAZ RUIZ/FOLHAPRESS

SÓ NO ORGANOGRAMA

A maioria das grandes empresas brasileiras tem áreas dedicadas a gestão de riscos e compliance, mas elas não estão conseguindo evitar problemas. O que falta: o comprometimento da cúpula das companhias em fazer a coisa certa **RODRIGO CAETANO**

Praça de pedágio da CCR: a concessionária fez acordo para encerrar processo da Lava-Jato

TUDO SOB CONTROLE?

Os principais riscos nas empresas — e os obstáculos para lidar com eles[1]

Atraso tecnológico

(1) Pesquisa com gestores de grandes empresas no Brasil
(2) Empresas sem uma área de gestão de risco Fonte: KPMG

NA PRIMEIRA SEMANA DE MARÇO, A CONCESSIONÁRIA de rodovias CCR fechou um acordo de leniência com o Ministério Público Federal, no valor de 750 milhões reais, para encerrar um processo envolvendo corrupção e lavagem de dinheiro em contratos no Paraná investigados pela Operação Lava-Jato. Foi o segundo acordo desse tipo firmado pela companhia em menos de um ano. A notícia fez com que as ações da CCR na Bolsa de Valores de São Paulo, a B3, caíssem 6% no dia seguinte ao anúncio. O caso é emblemático por se tratar de uma empresa que, até há pouco tempo, desfrutava de uma imagem de competência nas áreas de gestão de riscos e compliance. A companhia, por exemplo, adota voluntariamente políticas de transparência que vão além do que é exigido pela legislação brasileira.

O caso da CCR não é isolado. Boa parte das empresas implicadas na Lava-Jato dispunha de um departamento de gestão de riscos, a quem cabe identificar e monitorar os problemas potenciais ao qual as companhias estão expostas. Essa área costuma abrigar ou trabalhar em conjunto com o setor de compliance, responsável por fazer cumprir as normas legais, as regulamentações e a postura ética dos executivos justamente para evitar os problemas. Várias empresas atingidas pelas investigações da Lava-Jato gozavam de alta credibilidade em seus mercados. Em 2010, o grupo Odebrecht, peça central no esquema de corrupção, foi eleito a melhor empresa familiar do mundo pelo IMD, uma renomada escola de negócios da Suíça. Marcelo Odebrecht, então presidente do conselho de administração da companhia, recebeu o prêmio do IMD em uma cerimônia realizada em Chicago, nos Estados Unidos. Menos de cinco anos depois, ele seria preso e condenado por corrupção. As contradições não se restringem ao âmbito da relação espúria entre a iniciativa privada e o poder público. A mineradora Vale, envolvida em dois dos maiores desastres ambientais da história do Brasil — os rompimentos das barragens de rejeitos de Mariana e Brumadinho —, fazia parte do índice de sustentabilidade da B3 até o início do ano.

Um estudo realizado pela consultoria KPMG mostra que a maioria das companhias brasileiras de capital aberto conta com departamentos de gestão de riscos e compliance, essenciais para as boas práticas de governança. Entre as empresas com receita anual superior a 1 bilhão de reais, 51% possuem essas áreas estruturadas. Nas empresas cuja receita ultrapassa 10 bilhões de reais, a fatia é de quase 90%. "De nada adianta ter uma área de gestão de riscos se a cúpula da companhia não está comprometida", afirma Sidney Ito, sócio da KPMG no Brasil e líder da área de riscos da consultoria. Segundo ele, com a Lava-Jato as empresas brasileiras passaram a se preocupar mais em estruturar suas áreas de risco. "Há diversos fatores que explicam essa maior preocupação das empresas, entre eles as mudanças no arcabouço regulatório, com a introdução da Lei Anticorrupção, e pressões por parte dos investidores e dos consumidores", diz Ito. Para Ian Cook, diretor sênior do escritório brasileiro da Kroll, uma das maiores empresas de investigação corporativa do mundo, as áreas de compliance têm um papel importante, porém limitado nas organizações. "Elas estão lá para zelar pelas regras, mas a decisão sempre cabe aos gestores, ou seja, às pessoas que estão no topo", diz Cook.

Outra pesquisa da KPMG, que inclui empresas de capital fechado e misto, aponta que somente 18% dos gestores de

risco se reportam diretamente ao conselho de administração. Na maioria das empresas, a área está subordinada a outra diretoria ou à presidência. O estudo mostra que a falta de apoio dos executivos está entre as principais causas do insucesso das políticas de gestão de riscos. "Por melhor que seja a estrutura de gestão de risco e compliance, ela sempre será burlável quando se tem alguém com esse intuito e poder na empresa", afirmou, sob a condição de anonimato, um advogado que defende executivos presos na Lava-Jato. "E, quando o poder está concentrado em poucas pessoas, não há estrutura que resolva." Ele se refere, especialmente, a empresas familiares, como Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez, que têm capital fechado. Em companhias abertas, isso pode acontecer quando a cultura do controlador é muito forte. É o caso da empresa de bens de consumo JBS, dos irmãos Wesley e Joesley Batista.

Autor do livro *Crime e Caos: Proposta para a Criminalidade Empresarial Brasileira*, recém-lançado, o advogado Pedro Augusto Simões da Conceição afirma que as estruturas de compliance carecem de acesso a informações estratégicas. "Esses departamentos funcionam mais como canal de denúncias para casos de assédio moral ou sexual. Eles não têm capacidade de investigação", afirma Conceição. Na prática, a cultura do controlador prevalece sobre os mecanismos de controle. Para resolver o problema, ele defende como pena para casos de corrupção a possibilidade de forçar a mudança de controle. Essa seria uma saída contra a atual "blindagem" dos donos das companhias que evita sua punição por atos ilícitos.

PAULO LISBOA/FOLHAPRESS

O empresário Marcelo Odebrecht: prisão depois de um prêmio de gestão

A ANÁLISE DOS RISCOS NÃO PODE SE RESTRINGIR A REUNIR OS PAPÉIS QUE ATESTEM O CUMPRIMENTO DAS NORMAS

A incapacidade tácita das áreas de risco e compliance é agravada pelo caráter legalista dessas atividades, mais focadas em reunir documentos que garantam a legalidade dos processos do que em avaliar o risco efetivo. "Esse assunto virou coisa de advogado", afirma o especialista em meio ambiente José Edilson Marques Dias, ex-superintendente do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente em São Paulo. "A avaliação de riscos tem de ser técnica. Em se tratando de meio ambiente, ou dá para fazer, ou não dá. A questão não é jurídica." Segundo ele, é comum empresas se apoiarem em pareceres de escritórios de advocacia para realizar projetos, sem levar em consideração a validade dos dados. "Vi uma empresa comprar um terreno que estava dentro de uma área de proteção ambiental porque os documentos estavam em ordem. Porém, tecnicamente, aquela área não poderia ser vendida. É uma bomba-relógio. Mesmo degradada, ela segue protegida e pode ser recuperada", afirma Dias.

Para o especialista em ética Alexandre Di Miceli, da consultoria Direzione, o problema é estrutural e decorre de uma cultura corporativa muito voltada para resultado. "Os executivos são orientados a colocar como principal meta o retorno proporcionado aos acionistas. As próprias escolas de negócios reforçam esse pensamento", afirma Di Miceli. Segundo ele, é preciso repensar a estrutura de incentivos e recompensas das empresas e rever o próprio conceito de sucesso corporativo. "Se o papel dos administradores for apenas maximizar o resultado, vamos continuar a ver organizações envolvidas em escândalos." Resta saber qual cultura empresarial vai emergir quando baixar a poeira da Lava-Jato e de outros escândalos recentes no Brasil. ■

QUANDO O FIM É INEVITÁVEL

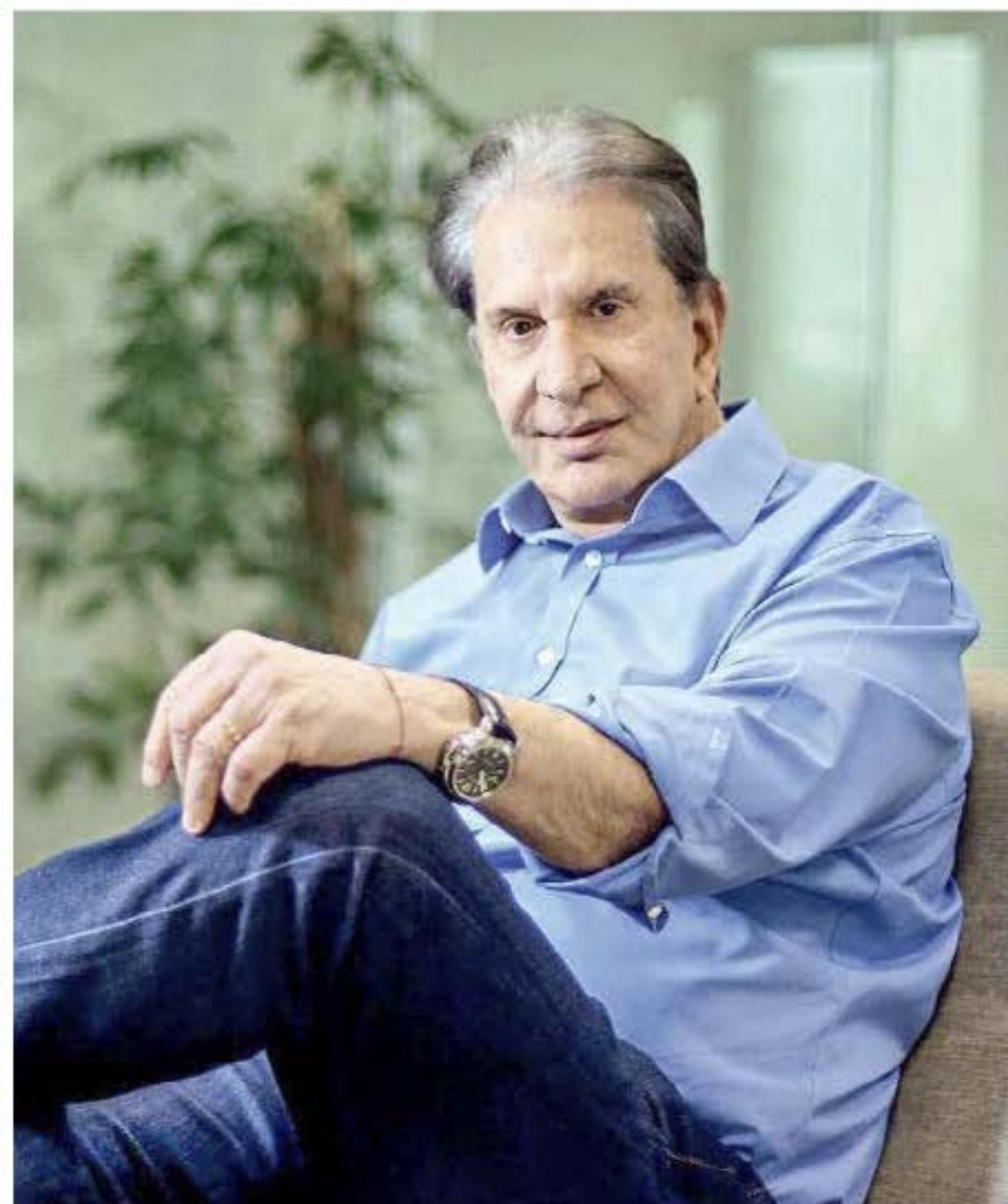
Se o dono de um negócio em crise não tem vontade de realmente mudar as coisas, aí não dá mais para recuperar, segundo o consultor Claudio Galeazzi, especialista em reestruturação de empresas

CARLA ARANHA

PERITO EM SALVAR EMPRESAS, O CONSULTOR CLAUDIO GALEAZZI, de 78 anos, participou da reestruturação de algumas das maiores companhias do país, como Grupo Pão de Açúcar, BRF, Vila Romana e Vulcabras. Com mais de quatro décadas de experiência apagando incêndios no meio corporativo, ele reuniu as principais lições dessa trajetória no livro *Claudio Galeazzi sem Cortes*, que está chegando às livrarias. O título faz alusão à fama de "mãos de tesoura" do consultor, conhecido por reformulações organizacionais que envolvem a demissão de funcionários e outras medidas drásticas de corte de custos. Na entrevista a seguir, Galeazzi compartilha sua visão sobre aspectos essenciais de gestão que podem ajudar uma empresa a conquistar novos patamares de crescimento — ou, se não observados, a afundar de vez.

O senhor tem fama de realizar muitas demissões na reestruturação de empresas e ganhou o apelido de "mãos de tesoura". É justa essa imagem?
Costumo dizer que apelido é algo que a gente não escolhe. Mas encaro essa fama com bom humor. Muitas vezes, é preciso tomar decisões draconianas em empresas que estão em maus lençóis. O objetivo é reverter uma situação de declínio. Ninguém gosta de demitir, mas, em geral, é necessário rever o organograma e passar um pente-fino para salvar a organização. Cito o exemplo da Segunda Guerra Mundial, quando os generais aliados mandaram 10 000 paraquedistas para as linhas de frente inimigas, sabendo que muitos pereceriam, mas outras centenas de soldados se salvariam e ajudariam a ganhar a guerra. São decisões muito difíceis, mas que precisam ser tomadas.

Como realizar as demissões de maneira menos traumática?
Sendo transparente e fazendo o possível para melhorar o pacote de demissões. Um bom exemplo é o da Vulcabras, que passou por uma grande transformação com nossa ajuda. A empresa, que havia sido a maior fabricante de calçados do Brasil, teve de fechar mais de dez unidades no interior da Bahia. Conseguimos melhorar o pacote de demissões, oferecendo um ano de cestas básicas e outras compensações para mais de 4 000 funcionários demitidos. Além disso, eles foram informados sobre a situação da empresa e houve muito diálogo com os sindicatos.

Quais costumam ser os entraves aos processos de reestruturação?
É muito comum os donos passarem por uma fase de negação. Eles não têm a dimensão exata do problema, até porque, geralmente, eles próprios criaram a empresa e semearam seu crescimento. Há também muito ego e vaidade envolvidos. É comum, ainda, o presidente não ter acesso direto à contabilidade, que costuma ser difícil de destrinchar. Além disso, em certos casos, é preciso afastar da gestão alguns executivos próximos ao empresário que não estão mais contribuindo da forma desejada para o crescimento da empresa. São ações muitas vezes problemáticas, que enfrentam resistência.

FELIPE RAU/ESTADÃO CONTEÚDO

Claudio Galeazzi: ele encara com bom humor a fama de "mãos de tesoura" pelos cortes que realizou nas empresas

Nas empresas em crise, a inação pode ser mais danosa do que decisões eventualmente equivocadas?
Certamente. Trata-se do processo de negação a que aludimos antes. Não vai acontecer um milagre e os problemas não vão se resolver sozinhos. Erros podem ser corrigidos, e a atitude de tentar uma solução demonstra que a empresa sabia de suas dificuldades e tomou alguma providência. É mais fácil resolver uma ação que se revele equivocada do que reformular todo um negócio em crise, com dívidas acumulando-se, deficiências de gestão, perda de mercado e outros problemas.

Há empresas que são impossíveis de recuperar? Como o senhor e sua equipe identificam os casos perdidos?
Durante pelo menos duas semanas, antes de assinar o contrato, marcamos reuniões com o proprietário e os executivos para fazer o diagnóstico e sentir o clima. Ao longo desses anos todos de atuação, aprendemos a perceber se o dono realmente tem vontade de mudar as coisas. Isso é o mais importante. Pode ser que ele até diga que tem essa intenção, mas na verdade, lá no fundo, não queira mudar nada. Aí não adianta. Esses são os casos em que não há muito o que fazer, porque nosso trabalho corre o risco de ser infrutífero. Temos de trabalhar com o empresário e seus auxiliares diretos. Nas situações em que o empresário está preparado para mudanças, em geral há salvação.

O senhor conta no livro que chegou a abrir uma empresa, nos anos 70, e que acabou fechando. O que aprendeu com essa experiência?
A empresa era especializada na locação de equipamentos para perfuração de rochas, um mercado em ascensão. O negócio cresceu muito em pouco tempo, mas veio a crise do petróleo e a ressaca do milagre econômico. A empresa não tinha mais receita, o caixa secou. Passei mal, fiquei deprimido. Tive momentos de negação e paralisia, até pedir concordata e voltar ao mundo corporativo como executivo e depois como consultor. Aprendi muito, principalmente a não ter excesso de apego ao negócio e a agir rápido. Paguei todas as dívidas e tive um recomeço que se revelou extremamente positivo.

O senhor cita no livro os benefícios do estilo de gestão de Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, sócios da AB Inbev, maior cervejaria do mundo. Por que mais empresários não seguem o exemplo deles?
A administração do trio é descentralizada e preza a meritocracia. [*Leia trecho do livro na página a seguir.*] Em suas empresas, há metas para cumprir, e o funcionário sabe que receberá uma compensação ou um cartão vermelho de acordo com sua performance. No meio empresarial, em geral, há certa tendência para uma gestão centralizadora, em que os objetivos não ficam tão claros e as decisões são tomadas de forma mais lenta. Mas estamos aprendendo. O amadurecimento do ambiente corporativo é muito benéfico para a economia do país e para as pessoas. ■

SEJA SMART

No trecho de seu livro a seguir, o consultor Claudio Galeazzi comenta sua afinidade com o estilo de gestão do trio de empresários brasileiros que enfrentam hoje problemas em alguns de seus principais negócios

O empresário Jorge Paulo Lemann: ele e seus sócios não atrapalham e delegam efetivamente a gestão aos executivos

“**JORGE PAULO LEMANN, CARLOS ALBERTO SICUPIRA E MARCEL TELLES** compartilham uma filosofia de trabalho da qual deriva o modelo de gestão que se tornou lendário em todo o universo corporativo: a meritocracia. Para eles, a busca incessante por resultados é o que move uma organização. Aqueles que abraçam essa causa têm ascensão meteórica nas companhias controladas pelo trio e são recompensados com bônus milionários. Quem, por outro lado, não atinge as metas previstas não tem futuro naquele mundo.

Os três são extremamente pragmáticos. Não há meio-termo com eles. Se confiam no executivo, oferecem autonomia total. Não atrapalham, não interferem e delegam efetivamente a gestão — o que não é o caso da maioria dos ‘donos’ e de alguns conselheiros que intervêm no dia a dia operacional das empresas. Mesmo que discordem de alguma iniciativa, eles apoiam. Se der errado, porém, o responsável pela decisão responderá por isso. E a resposta pode ser a demissão. Quando os sócios intervêm, significa que os dias estão contados para o profissional. É hora de fazer as malas. Ninguém pode alegar ignorância sobre essa regra e muito menos quanto às metas a serem atingidas. São sempre nítidas, simples, claras e, sobretudo, ambiciosas.

Eis um ponto crucial em qualquer organização, independentemente do tamanho ou do setor de atuação. Funcionário nenhum pode ter dúvidas sobre as metas estabelecidas para sua atividade. Nesse ponto, minha identificação com o estilo de Lemann, Beto Sicupira e Marcel Telles é total. Existe até um acrônimo com a palavra *Smart* (‘inteligente’, na tradução do inglês), que resume os atributos de uma boa meta: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Trackable* — ‘específicas, mensuráveis, factíveis, relevantes e monitoráveis’. Metas Smart garantem que todos saibam qual rumo tomar e como atingir o destino traçado para o negócio. São a tradução da estratégia de uma companhia. Uma frase atribuída ao filósofo romano Sêneca afirma que, ‘quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável’.

Ao mesmo tempo que defende um relacionamento essencialmente profissional com seus comandados, o trio espera sinais de envolvimento profundo de suas equipes com as empresas em que trabalham, o que gerou uma cultura quase

DANIA MAXWELL/BLOOMBERG/GETTY IMAGES

messiânica. Histórias a esse respeito correm nos corredores do grupo. Como a de um diretor que, irritado ao ver um carro da área comercial sem o logotipo da Ambev (como determinava a regra), correu ao estacionamento e chutou o veículo. Em outra oportunidade, um executivo perdeu o emprego porque foi visto durante o almoço com uma garrafa de uísque na mesa, o que seria incompatível com a imagem de dedicação absoluta ao trabalho e prejudicaria sua disposição em retomar o expediente à tarde.

Os três são sujeitos práticos no dia a dia. Mais de uma vez, Beto Sicupira e eu visitávamos lojas juntos e depois sentávamos num banco do shopping ou na praça de alimentação para despachar os assuntos pendentes. As decisões eram imediatas; não há espaço para tentativas de ganhar tempo. A informalidade se estende a outros campos. Desde os primórdios de seus negócios, eles raramente usam terno ou gravata. Preferem vestir calças de sarja bege, preferencialmente da marca Gap, ou jeans e camisas de mangas arregaçadas ou camisetas polo — um hábito incorporado à cultura do grupo e que se espalhou por inúmeras empresas brasileiras. Eu mesmo incorporei o estilo visual e o mantenho até hoje. É muito confortável.

Implacáveis na cobrança dos resultados, em geral se mostram afáveis no trato com as pessoas no dia a dia. Lemann fala pouco e ouve muito. Dos três, Sicupira é o mais agressivo, enquanto Telles apresenta um perfil mais contemporizador e revela uma fina ironia. Certa vez, durante uma reunião do conselho de administração na [*Lojas*] Americanas, comentei com os participantes que só podia servir guaraná da Brahma, controlada pelo 3G, mas que todos preferiam o guaraná Antarctica. Tratava-se de uma provocação bem-humorada de minha parte. Afinal, a liderança nacional nas vendas do refrigerante pertencia à arquirrival da Brahma. 'No dia que a gente comprar a Antarctica, você poderá servir o guaraná da Antarctica', disse Telles, devolvendo a provocação. Ri da brincadeira. Na ocasião, a rivalidade entre as duas companhias se assemelhava à de Corinthians e Palmeiras, Flamengo e Fluminense, Grêmio e Internacional, Atlético Mineiro e Cruzeiro, ou coisa parecida. Uma união das duas fabricantes de bebidas só existia no campo da fantasia. Pois, um mês depois, a Brahma incorporou a Antarctica. Telles me ligou logo após o anúncio: "Eu te dei a dica..." ■

Claudio Galeazzi sem cortes

Autores **Claudio Galeazzi e Joaquim Castanheira**

Portfolio-Penguin
248 págs.

Claudio Galeazzi atuou na reestruturação de empresas como Grupo Pão de Açúcar, BRF e Lojas Americanas. Joaquim Castanheira é jornalista

COMO FAZER

RENATA VIEIRA | renata.vieira@abril.com.br

Quem faz
A fabricante de lácteos Verde Campo

O desafio
Reposicionar a marca

CONSUMO

Expansão 100% natural

A fabricante mineira de produtos lácteos Verde Campo era uma marca de expressão apenas regional até alguns anos atrás. A despeito da presença restrita a Minas Gerais e a alguns pontos de venda fora do estado, na época a empresa já tinha alguns diferenciais de mercado. Em 2000, um ano após sua fundação, lançou o primeiro iogurte dietético do país. Em 2006, criou a primeira linha de iogurtes sem lactose no Brasil. Para crescer, no entanto, isso não bastava. Foi então que, em 2011, os executivos da empresa traçaram uma meta: posicionar a marca no segmento de alimentos saudáveis — livres de ingredientes sintéticos e conservantes — em escala nacional. Foi preciso realizar mudanças profundas na cadeia de fornecimento, de produtores de leite a fornecedores de adoçantes. Em 2016, a marca foi comprada pela Coca-Cola — e as transformações que vinham sendo implementadas ganharam escala. O investimento em marketing cresceu sete vezes desde 2017 e, no ano passado, a Verde Campo concluiu a migração de todos os iogurtes e bebidas da marca para o selo 100% natural. Neste ano, o mesmo acontecerá com a linha de queijos e pastas, fazendo com que o portfólio da marca se torne inteiramente natural. "Descobrir o que o consumidor buscava de novo e não encontrava no mercado foi o ponto de virada", afirma Alessandro Rios, presidente da Verde Campo. Veja o passo a passo dessa trajetória.

Fábrica da Verde Campo: novos ingredientes e processos para entrar no mercado de produtos saudáveis

1 PESQUISAS DE MERCADO

A Verde Campo criou uma metodologia de pesquisas de mercado envolvendo nutricionistas e lojistas do segmento de produtos saudáveis. Passou a aplicar duas rodadas de perguntas por ano: uma para descobrir o que os consumidores buscam e não encontram no mercado, outra para captar a percepção e a aceitação desse público a ideias de novos produtos.

2 ADAPTAÇÃO DE FORNECEDORES

Para garantir que os produtos sejam 100% naturais, a empresa reforçou a assistência técnica aos produtores de leite e passou a premiá-los em até 20% no preço por litro por melhorias no teor de proteína e gordura e redução de bactérias. Com outros fornecedores, buscou eliminar ingredientes sintéticos, usando, por exemplo, beterraba como corante.

MIRIAN FICHTNER/DIVULGAÇÃO

3 PRODUÇÃO RENOVADA

O desenvolvimento de ingredientes substitutos aos sintéticos permitiu à equipe de pesquisa e desenvolvimento da marca estruturar novos produtos para o portfólio — entre eles iogurtes adoçados com um tipo de estévia mais doce, no lugar da sucralose, e iogurte enriquecido com proteínas e probióticos.

4 REFORÇO NO MARKETING

Com as mudanças no portfólio, a empresa criou uma nova logomarca, um novo slogan e treinou cerca de 100 distribuidores e vendedores sobre os atributos dos novos produtos — incluindo detalhes nutricionais. A incorporação da Verde Campo pela Coca-Cola, em 2016, elevou sete vezes os investimentos em marketing.

RESULTADOS

Em 2018, depois de incorporar o selo 100% natural à metade dos produtos de seu portfólio, a Verde Campo aumentou seu faturamento em 20%. O número de itens fabricados também cresceu:

Variedade de produtos da Verde Campo

Fonte: empresa

VISÃO GLOBAL

FILIPE SERRANO | filipe.serrano@abril.com.br

Porto de Houston: em 2018, o déficit comercial dos Estados Unidos bateu recorde

JAKE WYMAN/GETTY IMAGES

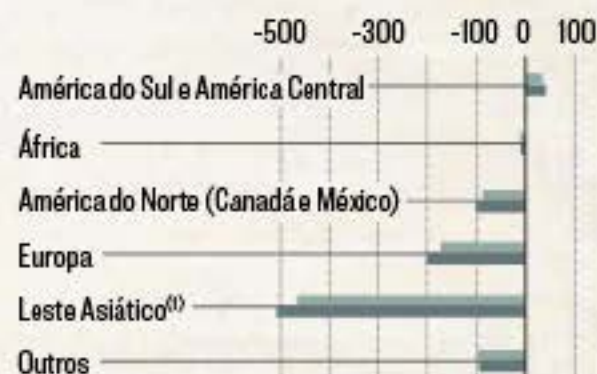
ESTADOS UNIDOS

Comércio desfavorável

A recente divulgação da balança comercial dos Estados Unidos foi um banho de água fria para o presidente Donald Trump. O país registrou em 2018 o maior déficit comercial de sua história: 621 bilhões de dólares. O saldo negativo só não foi maior porque as exportações de serviços puxam o resultado para cima. Até o déficit com a China cresceu e chegou a 419 bilhões de dólares — prova de que o aumento das tarifas de importação teve poucos ou nenhum dos efeitos desejados por Trump. O presidente culpa o comércio com a China pela perda de empregos, e uma de suas principais promessas de campanha foi promover uma relação comercial mais favorável. A expansão do déficit tem a ver com o bom momento da economia americana. As empresas e as famílias estão consumindo mais e o dólar está valorizado em relação a outras moedas. Trazer produtos do exterior muitas vezes sai mais barato do que fabricá-los no país. Com isso, as importações crescem mais do que as exportações, e isso amplia o saldo negativo. O curioso é que o déficit cresceu com quase todas as regiões do mundo. As exceções são América do Sul e América Central. O Brasil, a Argentina, o Chile e a Colômbia são alguns dos poucos países que importam mais do que exportam para os Estados Unidos — de certa forma, uma vantagem contra os impulsos protecionistas de Trump.

Nos últimos anos, os Estados Unidos têm registrado déficit comercial com quase todas as regiões, com exceção da América do Sul e da América Central

Balança comercial dos Estados Unidos

(em bilhões de dólares)

(1) Inclui China, Japão e Coreia do Sul

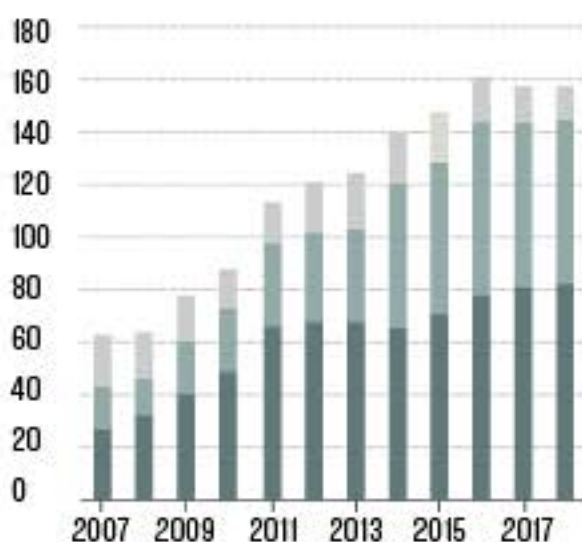
Fonte: Departamento de Comércio dos Estados Unidos

VENEZUELA

A DÍVIDA EXTERNA DO CHAVISMO

Um dos sinais de agravamento da crise econômica da Venezuela é o crescimento da dívida externa. Segundo uma estimativa do Instituto de Finanças Internacional, o governo, a estatal de petróleo PDVSA e as empresas privadas têm dívidas que, somadas, já se aproximam dos 160 bilhões de dólares, quase o triplo do valor de dez anos atrás. O crescimento tem a ver com a falta de pagamento de títulos vencidos e com empréstimos obtidos com a Rússia e a China. Numa eventual saída de Nicolás Maduro do poder, os próximos governos venezuelanos terão de arcar com essa conta.

A dívida externa da Venezuela quase triplicou em dez anos e hoje beira 160 bilhões de dólares

Dívida externa da Venezuela *(em bilhões de dólares)*

Fonte: IIF

CARLOS GARCIA RAWLINS/REUTERS

Protesto contra Maduro: o crescimento da dívida externa é um desafio para o futuro da Venezuela

Theresa May, do Reino Unido: o risco de uma saída desordenada da União Europeia

FRANÇOIS LENOIR/REUTERS

REINO UNIDO

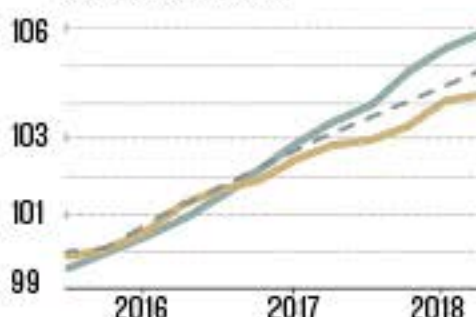
COM O BREXIT, UMA ECONOMIA MENOR

As incertezas em relação à saída do Reino Unido da União Europeia (o chamado Brexit) têm provocado prejuízos à economia britânica. Um estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) — instituição que reúne principalmente países ricos — estima que o produto interno bruto do Reino Unido poderia estar 0,7% acima do nível atual caso os britânicos não tivessem optado pela saída do bloco no referendo de 2016. Apesar de ser uma diferença pequena, o fato é que a economia do Reino Unido vem crescendo num ritmo menor do que a de outros países ricos, como os Estados Unidos, a Alemanha e a França. O contraste é ainda maior quando se compara a evolução da taxa de investimento britânica. Ela vem caindo desde 2017 e se descolou da média dos países da OCDE. Para os autores do estudo, uma eventual saída desordenada da União Europeia é um dos principais riscos para o desempenho da economia mundial em 2019.

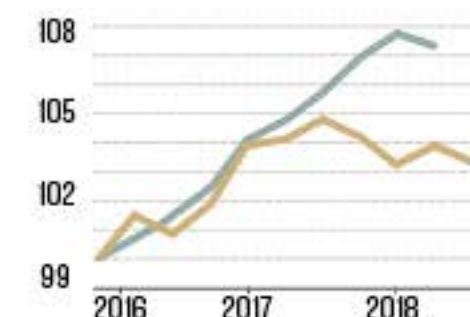
Os indicadores de desempenho da economia e da taxa de investimento do Reino Unido têm sido piores do que os de outros países ricos

Produto interno bruto
(índice, 2º trimestre de 2016 = 100)

Alemanha, França e Estados Unidos
Reino Unido
Projeção para o Reino Unido antes do referendo do Brexit

106 | 103 | 101 | 99
2016 | 2017 | 2018

Taxa de investimento[1]
(índice, 2º trimestre de 2016 = 100)

Média dos países da OCDE
Reino Unido

108 | 105 | 102 | 99
2016 | 2017 | 2018

(1) Formação bruta de capital fixo Fonte: OCDE

TRUMP NA DEFENSIVA

O aprofundamento das investigações contra o presidente americano e suas empresas compromete sua situação no poder — e atrapalha os planos para uma reeleição em 2020

FILIPE SERRANO

CHERISS MAY/SIPA USA/FOTOARENA

Donald Trump: o Congresso ampliou as investigações contra o presidente

PARTICIPAÇÃO NA INTERFERÊNCIA DA RÚSSIA NAS ELEIÇÕES presidenciais. Pagamentos ilegais para abafar a relação com uma atriz pornô. Obstrução de Justiça por demitir o diretor do Departamento Federal de Investigação, conhecido como FBI. Financiamento ilegal de campanha. Sonegação fiscal. A lista de acusações contra Donald Trump é longa e tem assombrado o presidente americano desde o início do mandato. Seu envolvimento direto em crimes por enquanto não está comprovado, mas nunca as investigações estiveram tão perto do presidente. Alguns dos assessores mais próximos de Trump foram julgados e condenados à prisão, incluindo Paul Manafort, chefe da campanha presidencial de Trump em 2016. Outro condenado é Michael Cohen, advogado que trabalhou para Trump por uma década. No fim de fevereiro, Cohen disse num depoimento explosivo ao Congresso americano que seu ex-chefe é um "racista", um "charlatão" e uma "fraude". O advogado ainda apresentou cheques com a assinatura de Trump que diz ter recebido para compensar o pagamento de 130 000 dólares à atriz pornô Stephanie Clifford, conhecida como Stormy Daniels. O dinheiro fazia parte de um acordo para que ela não falasse sobre um caso com Trump em 2006. Segundo a acusação, o pagamento tinha finalidade eleitoral e a omissão do gasto nas contas da campanha é crime. Detalhe: Trump já estava na Casa Branca quando assinou os tais cheques.

O depoimento de Michael Cohen foi o baque político mais duro de Trump até agora. Mas, se depender da oposição do Partido Democrata no Congresso, a situação do presidente ficará ainda mais delicada daqui para a frente. Como os deputados democratas agora detêm a maioria dos assentos na Câmara e a liderança das principais comissões, eles estão ampliando como nunca as investigações contra o presidente. Um exemplo: depois da fala de Cohen, a Comissão de Justiça da Câmara abriu uma nova frente de investigação sobre as suspeitas de financiamento ilegal de campanha, abuso de poder e obstrução de Justiça. Só essa comissão

(1) Pesquisa com 1 120 eleitores, realizada de 1º a 4 de março de 2019. Margem de erro: 3,4 pontos, para cima ou para baixo Fonte: Quinnipiac University National Poll

solicitou documentos a 81 pessoas, órgãos do governo, associações e empresas. Entre eles estão executivos que trabalharam na empresa da família, a Organização Trump, e que foram mencionados por Cohen em seu testemunho. Há ainda outras frentes de investigação. Uma delas analisa se Trump deveria ser obrigado a tornar pública a declaração de imposto de renda (assim como fizeram todos os presidentes desde Richard Nixon). Outra ala investiga se a filha Ivanka Trump usou indevidamente uma conta de e-mail pessoal para tratar de assuntos do governo. Por fim, Trump enfrenta ainda a investigação sobre a interferência da Rússia, conduzida pelo promotor especial Robert Mueller, que deve apresentar um relatório final a qualquer momento. "O depoimento de Cohen gerou várias pistas adicionais. Mesmo que isso não leve a um impeachment, poderá manter o presidente na defensiva enquanto ele e sua equipe combatem as intimações, resistem às investigações e enfrentam uma sequência de notícias ruins", diz Eric Schickler, professor de ciência política na Universidade de Berkeley, na Califórnia, e coautor do livro *Investigating the President: Congressional Checks on Presidential Power* ("In-

Michael Cohen, ex-advogado de Trump no Congresso: o presidente é um "racista", um "charlatão" e uma "fraude"

época, sua aprovação entre os democratas era de 90%. O processo de impeachment até passou na Câmara, mas não atingiu os votos necessários no Senado. Já a aprovação do presidente Richard Nixon entre os eleitores republicanos havia caído de 91% para 50% durante as investigações do caso Watergate entre 1972 e 1974. Nixon renunciou quando ficou claro que o Congresso tinha os votos necessários para afastá-lo. "Num processo de impeachment, é importante observar não apenas os membros democratas do Congresso mas também os do partido do presidente. Se eles ficarem do lado dele, o impeachment pode ser um grande esforço inútil", diz Michael Gerhardt,

AS DENÚNCIAS PODEM ABALAR O APOIO DE ELEITORES SEM PARTIDO, QUE DEFINEM AS ELEIÇÕES

vestigando o presidente: o papel do Congresso em controlar o poder presidencial", numa tradução livre).

A questão agora é se as investigações de fato vão levar, ou não, a um enfraquecimento político do presidente. A imagem de Trump não é das melhores desde a campanha de 2016, quando o atual presidente dos Estados Unidos chamou imigrantes mexicanos de "estupradores", zombou de um deficiente físico e insultou as mulheres numa conversa com um apresentador de TV, gravada em 2005. Numa pesquisa de opinião recente, 71% dos americanos disseram que o presidente não é um bom modelo para as crianças. Ainda assim, o republicano continua energizando milhares de pessoas em seus comícios. Apenas uma minoria dos eleitores republicanos acredita que Trump tenha cometido crimes e defende a abertura de um processo de impeachment contra o presidente. Mesmo com tantas denúncias, polêmicas e escândalos, os americanos que se identificam com os republicanos continuam tendo uma visão positiva do presidente e de seu governo, principalmente no que diz respeito à condução da economia. Nesse grupo, Trump tem apoio quase unânime. Já entre as pessoas com preferência pelos democratas a situação é a inversa. Isso ajuda a explicar por que, mesmo diante das graves acusações, os deputados e senadores do Partido Republicano continuam defendendo o presidente. Durante a audiência de Michael Cohen, a estratégia dos republicanos foi colocar em dúvida a credibilidade do advogado de Trump porque ele confessou ter mentido em seu primeiro depoimento ao Congresso, feito por escrito, em 2017.

A história americana mostra que, enquanto um presidente consegue manter uma aprovação alta entre os eleitores de seu partido, ele tende a se livrar de acusações no Congresso ou até mesmo de um processo de impeachment. Foi assim com o ex-presidente Bill Clinton em 1998. Na

professor de direito constitucional na Universidade da Carolina do Norte.

Enquanto um processo de impeachment contra Trump ainda parece distante no horizonte, a dor de cabeça mais imediata para o presidente é o reflexo das investigações em sua campanha à reeleição em 2020. Uma profusão de acusações e escândalos tende a afastar os eleitores que não se identificam com nenhum dos partidos e ora votam em candidatos democratas, ora em republicanos. "Embora o presidente Trump ainda tenha um apoio forte de sua base eleitoral, o que importa são os cerca de 30% de eleitores americanos chamados de *swing voters* [*eleitores-pêndulo*], que determinam o resultado da maioria das eleições", diz John Campbell, professor de sociologia na Universidade de Dartmouth, uma das melhores do país. Moderar o discurso nunca foi o forte de Trump. E, com as investigações em sua cola, o presidente está diante de um impasse dos grandes. ■

GERMANO LÜDERS

NEM TUDO É COMPETIÇÃO

Em fase de amadurecimento, as startups do setor de seguros começam a encontrar seu lugar no mercado — e justamente ao lado das grandes seguradoras

GUSTAVO GUSMÃO E LUCAS AGRELA

Escritório da seguradora Youse, em São Paulo: as insurtechs estão dispostas a colaborar

SEMPRE FUNCIONOU ASSIM: O CLIENTE PROCURA UM CORRETOR para contratar um seguro e recebe um documento cheio de detalhes e com opções de preços. Se o consumidor não gostar das opções, terá de aguardar novos orçamentos até chegar a um plano com preço razoável e que atenda a todas as necessidades. Com isso, tanto seguradoras quanto consumidores perdem tempo. Foi para abreviar esse processo burocrático que algumas empresas começaram a apostar no uso da tecnologia no setor de seguros. São os casos da americana Lemonade e da brasileira Youse, companhia da Caixa Seguradora. Desde 2015, ambas oferecem sites e aplicativos que permitem personalizar planos em que donos de casas e carros escolhem exatamente o que querem na cobertura. Essas startups ganharam até um apelido: são chamadas de insurtechs (mistura de *insurance* e *technology*, "seguros" e "tecnologia", na tradução do inglês). Sua principal missão, segundo um estudo da consultoria Deloitte divulgado neste ano, é justamente usar as plataformas digitais e a automação para reduzir os custos de aquisição de clientes e melhorar a oferta de planos com base em dados. Tudo para tentar reverter um lento crescimento do mercado mundial de seguros que já dura mais de dez anos, segundo dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

As startups de seguro atraíram bilhões de dólares em investimentos nos últimos anos e o interesse por elas vem aumentando. Desde 2013, foram registrados 972 aportes nas empresas do ramo, de acordo com a consultoria americana CB Insights. Do total, 460 negócios foram fechados só em 2017 e 2018, somando mais de 6 bilhões de dólares. A história lembra a das fintechs, startups que viraram o setor bancário de cabeça para baixo. Mas, em vez de brigar com as grandes companhias já estabelecidas, a revolução das insurtechs é diferente: colaborar com as seguradoras tradicionais é fundamental. "As startups de seguros não substituirão as grandes tão cedo. Elas vão trazer inovações nas vendas e explorar outros processos que hoje são ineficientes", diz José Prado dos Reis, presidente da Insurtech Brasil, empresa que organiza eventos na área.

A tendência à colaboração é fruto do amadurecimento das startups. As pequenas empresas viram que não havia muito espaço para bater de frente com nomes consolidados do mercado. E enxergaram que as grandes seguradoras não estavam conseguindo melhorar a experiência dos consumidores. "Surgiram poucas empresas que cobrem toda a cadeia de valor dos seguros. Mas startups que atuam em etapas específicas — como vistoria, análise e precificação — tornaram-se fenômenos no mundo", diz José Filippini, diretor financeiro da Youse.

A mudança na mentalidade também atingiu empresas de grande porte. Passado o "susto" inicial da chegada de novos rivais, nomes tradicionais do setor começaram a investir cada vez mais em startups. Uma análise da empresa americana de inteligência de mercado S&P Global (a mesma que controla a agência de classificação de risco Standard & Poor's) revelou que, dos aportes feitos em startups de seguro em 2017, 14 vieram de grandes seguradoras. Um exemplo é a suíça Zurich, que tem apoiado as startups do ramo. "Enxergamos as insurtechs como parceiras porque elas focam problemas específicos", diz Rodrigo Barros, diretor de estratégia e inovação da Zurich no Brasil. "Uma grande empresa nem sempre consegue fazer isso sozinha, por não ter conhecimento necessário nem agilidade para desenvolver um produto em quatro semanas."

UM MERCADO EM TRANSIÇÃO

Os investimentos em startups que atuam na área de seguros — as insurtechs — dispararam nos últimos anos. Mas o faturamento do setor ainda é pequeno

(1) Estimativa Fontes: CB Insights e Infoholic Research

Os investimentos são direcionados não só para startups que funcionam como "supermercados" online de seguros — comparando as ofertas de diversas seguradoras —, como a brasileira Thinkseg e a britânica Simplesurance. As empresas olham também para soluções menos usuais. A brasileira RetinaVision capta imagens de câmeras espalhadas pela cidade e usa uma tecnologia de visão computacional para rastrear carros roubados. A startup é hoje parceira da Porto Seguro, depois de ser apoiada num programa da

Daniel Hatkoff, presidente da Pitzi: oferta de seguros e reparos para smartphone

OMAR PAIXÃO

A VISÃO DAS SEGURADORAS

Para as empresas tradicionais da área de seguros, trabalhar em conjunto com as insurtechs será inevitável. Mas poucas pretendem adquirir uma startup

Opinião das grandes seguradoras sobre as insurtechs *(em % das respostas)*[1]

têm nos planos colaborar com insurtechs

dizem que o objetivo da colaboração é desenvolver novas soluções

preferem contratar insurtechs como serviços

creem que insurtechs podem mudar a experiência do usuário

consideram comprar uma startup do setor no futuro

(1) Entre 140 empresas pesquisadas Fonte: Capgemini

empresa voltado para insurtechs. Já a canadense Chisel AI usa inteligência artificial para agilizar a análise de documentos. A solução lê 400 vezes mais rápido do que humanos, ajudando uma corretora a ser mais eficiente. A ideia levou, em janeiro deste ano, o 1º lugar em um concurso de insurtechs da Zurich. "Os problemas das seguradoras já existiam, mas não era possível resolvê-los só contratando mais pessoas. Com as evoluções técnicas recentes, podemos contar com a tecnologia", diz Ron Glozman, fundador da Chisel AI.

O apoio das grandes seguradoras não significa que entrar nesse mercado seja fácil. Ainda que o valor de investimentos tenha disparado no setor, o número de aportes não aumentou na mesma proporção. Pequenas empresas estabelecidas têm recebido volumes maiores de dinheiro. Mas os dados indicam um amadurecimento, não uma saturação. Uma pesquisa da consultoria britânica PwC de 2017 mostra que 46% das grandes seguradoras trabalhavam com as insurtechs. Outro estudo mais recente, da consultoria francesa Capgemini, concluiu que, hoje, 96% das empresas tradicionais de seguros planejam fazer parcerias com essas startups, e 76% delas querem contratá-las. Por isso, novas empresas ainda buscam espaço.

É o caso da brasileira Yesfurbe. Criada em 2018, a startup é especializada em "reformar" celulares usados para depois fornecê-los como smartphones de reserva a clientes de seguradoras que perderam ou quebraram seus aparelhos. Outras startups também têm abraçado a colaboração, como fez a Pitzi, outra brasileira. A empresa oferece seguros e reparos para smartphones e usa inteligência artificial para definir os preços. O serviço pode ser contratado por clientes próprios ou usado por consumidores de grandes seguradoras. "Nosso foco hoje é viabilizar parcerias. Nós nos beneficiamos da escala dessas empresas tradicionais e levamos a elas nossa tecnologia e nosso conhecimento", diz Daniel Hatkoff, presidente da Pitzi.

É claro que nem sempre a colaboração com as grandes é o melhor caminho para as startups. Segundo a consultoria americana McKinsey, 10% das insurtechs são como a Youse, seguradoras completas. Elas têm uma vantagem competitiva: são nativas digitais e tendem a inovar mais rapidamente do que as concorrentes. "É difícil que uma empresa disruptiva surja e vire o mercado de seguros de cabeça para baixo. Mas as grandes podem perder espaço aos poucos caso não inovem", diz João Bueno, sócio da McKinsey. Ao entrar na briga da tecnologia, as seguradoras precisam acompanhar o ritmo do mercado para não ficar para trás. O lado bom é que as startups agora podem ajudá-las. ■

PARA ALÉM DA CLASSE AA

Conhecido por atender famílias donas das maiores fortunas do Brasil, o banco Safra quer atrair clientes que tenham 10 000 reais na conta. Os números do banco estão ótimos, mas a ordem é mudar enquanto é tempo **NATÁLIA FLACH**

GERMANO LÜDERS

A IMPONENTE FACHADA QUE REVESTE DE GRANITO MARROM os 24 andares do edifício 2100 da Avenida Paulista esconde o vasto saguão que se estende depois da porta de vidro escuro (na verdade, são 23 pisos, já que o 13º andar, por superstição, não é contado). Dentro do prédio é possível apreciar uma escultura do artista francês Auguste Rodin, instalada no piso de granito e mármore, enquanto se espera na fila para acessar os elevadores. A sede do banco Safra retrata bem as características da instituição financeira discreta e suntuosa que tem como clientes famílias donas de algumas das maiores fortunas do Brasil. Mas, por trás das poltronas de couro marrom em que é recebida a clientela de sempre, uma revolução silenciosa está em curso no quarto maior banco privado em total de ativos do país. Desde que os irmãos Alberto, de 40 anos, e David Safra, de 35, assumiram o dia a dia dos negócios em 2012, o banco vem ampliando o escopo de atuação. Se, até 2017, para ser cliente pessoa jurídica era necessário ter faturamento de pelo menos 10 milhões de reais, com o lançamento das maquininhas SafraPay em 2016, a instituição expandiu a base, atraindo empresas com receita anual de 1 milhão de reais. Para as pessoas físicas, a régua vai baixar de 50 000 reais na conta para 10 000 reais a partir de abril.

Para o Safra, é uma guinada que pode ser chamada de mergulho no Brasil profundo. A mudança começou com o serviço de adquirência, que inicialmente era voltado para grandes varejistas, mas acabou provando ser também uma importante fonte de entrada nas pequenas e médias empresas. No ano passado, esse segmento de companhias iniciantes cresceu quase 34%, puxando para cima o volume total da carteira de crédito expandida, que superou 70 bilhões de reais. A expectativa é que essa fatia cresça ainda mais em 2019 com a possível retomada econômica. "Isso mostra que estamos no caminho certo", afirma Marcelo Dantas, diretor de planejamento do banco. Mesmo com a recente abertura, o Safra continua sendo o Safra: Alberto e David não deram entrevista nem aceitaram posar para fotos.

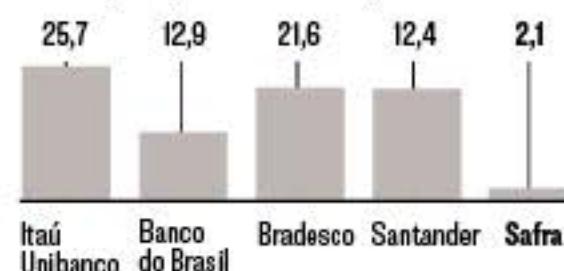
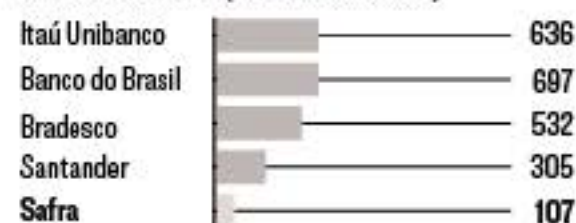
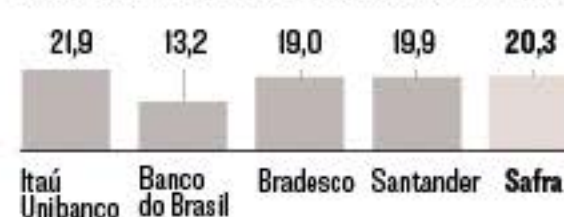
A dúvida em aberto é quanto o Safra terá de mudar com a nova estratégia voltada para clientes pessoa física. Para quebrar as resistências internas, a atual gestão do banco começou com um teste nas linhas de crédito consignado e de financiamento de veículos, modalidades que definitivamente não são prioridades para bancos de alta renda. Os produtos foram

Fachada do banco, em São Paulo: o crédito consignado cresceu 46% em 2018

O BANCO DOS MILIONÁRIOS

Quarta maior instituição privada do país, o Safra é controlado pelo brasileiro mais rico, com estimados 25 bilhões de dólares

Ativos totais *(em bilhões de reais)*

Lucro líquido *(em bilhões de reais)*

Carteira de crédito *(em bilhões de reais)*

Retorno anualizado sobre o patrimônio líquido *(em %)*

Fonte: bancos

criados em 2017 e cresceram, respectivamente, 46% e 53% no ano passado. Mesmo com eles na conta, o índice de inadimplência do banco (atrasos acima de 90 dias) se manteve em apenas 0,5% da carteira total de crédito. Passado o teste, é hora de ir a campo aberto. A meta da instituição agora é atrair correntistas dos estratos de alta renda dos bancos de varejo, como Personalité (Itaú Unibanco), Select (Santander) e Prime (Bradesco). "São pessoas com grande potencial de investimento. Vamos trabalhar para que o patrimônio delas cresça ao longo dos anos", afirma Dantas. A ideia, portanto, é oferecer aos correntistas produtos distribuídos pela gestora e pela corretora, entrando assim na briga pelos pequenos investidores. É um mercado tão disputado que, nos últimos meses, foi palco de uma briga entre a corretora XP Investimentos e o banco BTG Pactual pelos agentes autônomos — a XP acusa o BTG de "roubar" seus agentes. Enquanto isso, o Safra aproveita para correr por fora.

O BANCO ESTÁ CONTRATANDO 1 000 COLABORADORES PARA A ÁREA DE PESSOAS FÍSICAS PARA ATENDER À DEMANDA DOS NOVOS CLIENTES

O banco está contratando 1000 funcionários para reforçar a área de pessoas físicas. A expectativa é dar conta da demanda esperada pela redução do tíquete de entrada. Dantas prefere não estimar o núme-

ro de novos clientes. Atualmente, o banco tem pouco mais de 1 milhão de correntistas, total que vem crescendo com o novo escopo de atuação. Isso representa uma fração ínfima perto dos 23 milhões de correntistas do Santander ou dos 50 milhões do Itaú. A ideia é replicar o atendimento de excelência para o novo segmento sem sobrecarregar os profissionais que já trabalham no banco. Um gerente do setor de alta renda no Safra atende cerca de 100 pessoas, número que o banco quer manter mesmo com a entrada em novas faixas. Mas como o Safra pretende atrair os novos clientes? A resposta passa pela facilidade de abrir contas online, que em breve estarão disponíveis, pela recomendação de amigos e familiares, além da prospecção ativa. "Nosso negócio não é ganhar com as taxas de juro, mas com o relacionamento de longo prazo", afirma Dantas.

Um banco cuja história remonta a quase dois séculos sabe muito bem a importância de se reinventar — mesmo que aos

GERMANO LÜDERS

Marcelo Dantas, do Safra: "Vamos ganhar com o relacionamento de longo prazo"

OS IRMÃOS ALBERTO E DAVID SAFRA, À FRENTE DA OPERAÇÃO DESDE 2012, ESTÃO PROMOVENDO UMA MUDANÇA PARA O CANAL DIGITAL

poucos. Membro de uma família tradicional de banqueiros do Oriente Médio, Jacob Safra imigrou para cá e comprou uma pequena instituição financeira em Santos em 1955. Hoje, o banco fundado por ele tem 182 bilhões de reais em ativos. Depois do patriarca, morto em 1963, os filhos Moise e Joseph dividiram o controle até 2006, quando desfizeram a sociedade. Dois anos depois, Joseph — que atualmente ocupa o posto de brasileiro mais rico do mundo com um patrimônio estimado em 25 bilhões de dólares — começou a preparar uma gradual sucessão para os filhos Alberto e David, ambos formados na escola de negócios Wharton, na Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos. Eles passaram a investir em tecnologia e inovação, além de fazer parcerias com startups. Não há nenhum problema com os números do Safra, é bom que se diga. O retorno sobre o patrimônio do banco está em 20%, no mesmo patamar dos principais concorrentes privados. Mas Alberto e David sabem que não fazer nada é assumir o risco de deixar o banco obsoleto num mercado que muda aceleradamente.

O Safra não é o primeiro banco tradicional a disputar o varejo brasileiro com os gigantes Itaú, Bradesco e Santander. O inglês HSBC e o americano Citi fizeram esse movimento na última década, mas acabaram vendendo suas operações para os concorrentes. O motivo? Segundo executivos do setor, não ofereciam pacotes complementares, como crédito para empresas e serviços para pessoas físicas, por exemplo, que acabam por baratear os custos para os clientes. "Não havia incentivo para sair do Itaú ou do Bradesco, que oferecem toda gama de produtos. Além disso, contratar parte dos serviços aqui e parte acolá pode gerar custos desnecessários", diz um analista, que preferiu não se identificar. Outra questão importante tem a ver com os canais de atendimento: o número de agências do Citi e do HSBC era pequeno perto do total dos concorrentes. Mas o mundo mudou. Hoje é mais importante oferecer aos clientes de alta renda acesso pelos canais digitais do que nas agências. "Como toda a estrutura de backoffice do Safra já está pronta, a instituição terá ganho de eficiência com a entrada de novos clientes", diz outro analista. "O Safra pode estar um pouco atrasado nessa corrida, mas isso não importa muito, pois não falta dinheiro para investir e ganhar mercado." Para chegar lá, o Safra precisa perder a fama de banco dos milionários e passar a chamar a atenção também dos transeuntes da Avenida Paulista. E, para isso, seus gerentes terão de explicar com mais frequência o que aconteceu, afinal, com o 13º andar que não faz parte ali do prédio. ■

VIGIAR E LUCRAR

Vivemos uma nova era da informação, diz uma professora de Harvard. Mas não é uma informação para você — é sobre você

DAVID COHEN

"**MEU PAI FALOU QUE VOCÊ NOS VIGIA", DIZ O GAROTINHO** a Mark Zuckerberg, cofundador e executivo-chefe do Facebook. "Ele não é o seu pai", responde Zuckerberg. A charge, uma das inúmeras piadas que aludem à capacidade das grandes empresas de tecnologia de espionar nossa vida, evoca a imagem do Grande Irmão, a distopia totalitária do romance *1984*, de George Orwell. Mas a analogia não é correta, afirma Shoshana Zuboff, professora emérita de psicologia social da Escola de Negócios de Harvard. A realidade, segundo ela, é pior. Em vez do Big Brother, o olho que tudo vê para controlar os cidadãos, ela usa o termo Big Other, o Grande Outro, uma estrutura impessoal capaz de monitorar, computar e modificar o comportamento humano.

É esse o elemento-chave da era do capitalismo da vigilância, expressão que ela criou há alguns anos e agora esmiúça, no livro *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* ("A era do capitalismo da vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder", numa tradução livre).

A vigilância, em si, não é uma grande novidade. Como afirmou o filósofo Michel Foucault, no livro *Vigiar e Punir*, a sociedade moderna migrou, em grande medida, da prática da punição exacerbada para a lógica do olhar que disciplina. O modelo é o panóptico, uma estrutura criada pelo arquiteto e engenheiro Samuel Bentham, irmão do filósofo utilitarista Jeremy Bentham, no final do século 18. Tratava-se de uma prisão circular, que permitia que um menor número de guardas vigiasse todos os encarcerados. Esse conceito, afirma Foucault, dominou a sociedade como um todo. Em poucas palavras, trata-se de trocar uma reação desproporcional, mas ocasional (que depende de o culpado ser localizado) por inúmeras ações corretivas de pequenos desvios. O Grande Irmão, o olhar onipresente, é apenas a exacerbação de um conceito já presente em nossa cultura (como atestam as expressões "é de pequenino que se torce o pepino", "o preço da liberdade é a eterna vigilância" e por aí vai).

BROOKS KRAFT/GETTY IMAGES

O carro Street View, do Google, que mapeou cidades: os mapas permitem vincular o mundo digital ao real, saber onde você está — e vender essa informação

A vigilância a que Shoshana se refere, porém, é diferente. Não se trata de incutir uma ordem, e sim de extrair um sentido. Quando você faz uma pesquisa no site de buscas Google, deixa lá uma série de informações: que tipo de busca fez,

é o excedente comportamental, vendido a outras empresas. Com o sucesso estrondoso do Google, esse mecanismo alastrou-se e aprofundou-se. Aprofundou-se, primeiro, pela percepção de que não apenas pode-se observar o comportamento das pessoas, mas prevê-lo. E até, viu-se mais tarde, modificá-lo.

Aconteceu em 2002, quando uma equipe do Google notou que uma frase peculiar havia subido para o topo das buscas: qual o nome de solteira de Carol Brady (personagem de uma série de TV americana). Ao estudar as buscas, eles perceberam que o pico de buscas ocorria de hora em hora, sempre aos 48 minutos depois da hora cheia. Elas refletiam os fusos horários dos Estados Unidos, e as buscas eram de gente que estava assistindo ao programa *Quem Quer Ser um Milionário?*. Foi a primeira demonstração do poder de previsão do serviços de buscas. A partir daí, o investimento da empresa foi todo para aumentar a eficiência dessas previsões, para potencializar a mais-valia comportamental.

O SISTEMA SE NUTRE DE UMA "MAIS-VALIA COMPORTAMENTAL", O EXCEDENTE DE VALOR DE SEUS DADOS

onde está, quanto tempo ficou online, quais assuntos lhe interessam. No início, tudo isso era usado apenas para aumentar a eficiência de suas buscas. Seu histórico de navegação permitia oferecer itens parecidos, nos quais você provavelmente teria interesse. Na virada do milênio, porém, com o estouro da bolha da internet, o Google se viu pressionado a encontrar um modelo de negócios lucrativo. E abriu o precedente de vender essas informações ao mercado publicitário.

Trata-se, de acordo com Shoshana, da "mais-valia comportamental". Da mesma forma como o lucro, de acordo com a análise de Karl Marx, surge do excedente de valor criado pelo trabalho em relação ao custo do trabalho, as informações que os usuários deixam, sem perceber, nos sistemas que utilizam também geram um excedente. Que é apropriado pelas companhias de tecnologia.

Vem daí a noção de que "se você não está pagando pelo produto, você é o produto". Shoshana diz que isso ainda é pouco. "Esqueça esse clichê", escreve ela. "Você não é o produto. Você é a carcaça abandonada." Em outras palavras: você não é o cliente, tampouco o objeto que é vendido, e sim a mina da qual as riquezas são extraídas, a matéria-prima bruta que, depois de usada, é descartada. A riqueza

O mecanismo se alastrou porque, obviamente, os concorrentes passaram a cobiçar a mina de ouro do Google. O primeiro foi o Facebook, que tinha até mais informações pessoais de seus clientes do que o rival. Mas não sabia como explorá-las. Foi por isso que Zuckerberg contratou para seu braço direito Sheryl Sandberg... que vinha do Google.

Quanto o Facebook avançou no modelo ficou patente pela considerável lista de escândalos recentes, da influência nas votações do Brexit do Reino Unido e das eleições presidenciais dos Estados Unidos até a venda de dados de seus usuários para empresas e as falhas de segurança

que permitiram a piratas invadir as contas de 30 milhões de pessoas. O Facebook também demonstrou ainda mais claramente quanto é possível influenciar o comportamento dos usuários. Em 2010, a empresa fez um experimento: enviou uma mensagem neutra para 60 milhões de americanos incentivando-os a votar no dia das eleições parlamentares. Para 600 000 deles, no entanto, a mensagem vinha com as fotos de amigos que já haviam clicado num botão de "eu votei". E para outros 600 000 não foi enviada mensagem nenhuma. A conclusão é que a pressão dos pares pode ter levado mais de 300 000 pessoas às urnas (o voto não é obrigatório no país).

ATÉ AS BONECAS MONITORAM

A análise de Shoshana não é, digamos, equilibrada. Ela cita a filósofa Hannah Arendt, uma renomada analista do totalitarismo, que disse não ser possível tratar de temas sem raiva e indignação, "porque essas condições são contrárias à dignidade humana; se eu descrever essas condições sem permitir que minha indignação interfira, então terei retirado este fenômeno particular de seu contexto na sociedade humana e terei, portanto, roubado parte de sua natureza".

Não é só indignação. Shoshana faz sua análise a partir de uma ideologia. Ela afirma, por exemplo, que o neoliberalismo favoreceu a "desumanização" que a nova era do capitalismo da vigilância traz, ao promover uma extrema desigualdade social — sem citar que a desigualdade, embora tenha aumentado em diversos países desenvolvidos, globalmente despencou. Da mesma forma, afirma que economistas chilenos de viés liberal levariam seu país "ao cataclismo", embora o Chile seja, sob vários ângulos, o país mais próspero da América Latina, com um PIB per capita 60% maior que o do Brasil.

Ela também não economiza nas comparações. Os atuais comandantes da indústria de tecnologia, especialmente do Google e do Facebook, são comparados aos "barões da indústria" do início do século 20, de tão má fama. Mais exagerada ainda é a comparação dos termos de privacidade digitais aos éditos que os conquistadores espanhóis liam para as comunidades indígenas, obrigando-as à obediência.

Nada disso, porém, retira a validade dos argumentos principais de Shoshana. Até porque seus exemplos falam por si. Hoje o capitalismo da vigilância não se restringe apenas a Google e Facebook, nem apenas à nossa vida online. O celular com sistema Android sabe quando você está perto de uma loja e pode enviar mensagens com promoções. O jogo *Pokémon Go* (desenvolvido nos laboratórios do Google) vendia a empresas como o McDonald's e a Starbucks a possibilidade de abrigar monstros, para chamar clientela. Os carros autônomos têm a possibilidade de coletar inúmeros dados extras sobre as pessoas em seus deslocamentos. Alto-falantes inteligentes como os que a Amazon e o Google desenvolvem escutam tudo o que se fala dentro da casa.

Uma boneca chamada Cayla, da Genesis Toys, vem com um aplicativo que, uma vez ligado, permite que a boneca entenda tudo o que a criança diz — além de ter acesso a toda a lista de contatos do celular e à câmera. A boneca foi banida na Alemanha em 2017. Não é de estranhar que o gigante de brinquedos Mattel tenha promovido a presidente um diretor que veio do Google. O aspirador inteligente Roomba manda para a nuvem o mapa da casa dos compradores. A empresa de bebidas Diageo promete equipar suas gar-

Táxi autônomo na Rússia: a ideia é levar passageiros, trazer informações

Jovens caçam pokémons, no Japão: um jogo que permitiu modificar comportamentos

TOMOHIRO OHSUMI/GETTY IMAGES

The Age of Surveillance Capitalism

Autor **Shoshana Zuboff**
Editora **PublicAffairs**
705 págs.

Em um paradoxo surreal, esse golpe do capitalismo da vigilância é celebrado como 'personalização', embora ele profane, ignore, revogue e desloque tudo sobre mim e você que seja pessoal.

ALEXANDER RYUMIN/TASS/GETTY IMAGES

rafas com sensores para "se comunicar com os consumidores".

Também não é de estranhar que a Microsoft, assim como as empresas de telecomunicações, tenha acordado para esse jogo. Sua assistente digital, Cortana, "trabalha melhor quando você permite que ela use dados de seu aparelho, de sua conta Microsoft, de outros serviços da Microsoft e de terceiros com os quais você se conecte", diz sua política de privacidade. O novo jogo ajuda a explicar o valor de 26 bilhões de dólares pago pela rede social LinkedIn.

O aparelho que seria o estado da arte em vigilância, o Google Glass, capaz de fotografar e gravar todas as ações dos usuários, encontrou uma resistência inesperada. Os primeiros compradores foram ridicularizados. Mas a empresa não desistiu. Lançou o Glass Enterprise Edition, para ser usado no trabalho e supostamente ajudar a coletar ou fornecer informações aos empregados durante a atividade. É uma "porta dos fundos", diz Shoshana, para em breve ganhar as ruas.

Shoshana não examina o outro lado da moeda, os benefícios que a conectividade e as análises de big data possam trazer — talvez porque esse discurso já seja suficientemente divulgado pelas empresas. Ela não chega a propor fechar a porteira da tecnologia. Mas, como era de esperar, defende a mesma solução que se deu aos gigantes corporativos de um século atrás: regulação, regulação, regulação. É o que mais temem os gigantes da tecnologia. Mas a história mostra que há um tempo para o sucesso irrefreado, e há um tempo para o controle dos exageros. ■

EDIÇÃO IVAN PADILLA
ivan.padilla@abril.com.br

ARTE

O CAMINHO DOS PINCÉIS

Não basta a um artista novato ter dinheiro ou estar ligado a uma grande galeria para alcançar a tão sonhada carreira internacional DANIEL SALLES

Estande da galeria Nara Roesler na Art Basel Miami e o fotógrafo Gabriel Wickbold: aposta recompensada

DIVULGAÇÃO

BEATRIZ MILHAZES CONSEGUIU. ERNESTO NETO e Vik Muniz também, assim como o Tunga, a Adriana Varejão e vários outros. A quantidade de artistas brasileiros que emplacaram uma carreira internacional, no entanto, equivale a um pingo de tinta numa tela de Jackson Pollock. E não é por falta de empenho que muito novato jamais vai trilhar o mesmo caminho que essa turma. É que, para expor lá fora, pelo menos onde realmente importa, é preciso investir pesado e, acima de tudo, ser aceito nesse clubinho restrito.

Criada em 2013, a feira Art Basel em Hong Kong, cuja 7ª edição será de 29 a 31 de março, foi sinônimo de prejuízo até 2015 para a Nara Roesler, com matriz em São Paulo e filiais no Rio de Janeiro e em Nova York. Só então a galeria, presente no evento desde a edição inaugural, conseguiu arrematar vendas suficientes para justificar sua participação. "Somando passagens, hospedagens, transporte de obras e demais custos, é uma das feiras que mais demandam investimentos", diz Alexandre Roesler, um dos diretores da galeria fundada por sua mãe.

Para o mercado chinês, a Nara Roesler sempre deu preferência a seus agenciados mais ilustres, caso do paulistano Vik Muniz, do potiguar Abraham Palatnik e do argentino Julio Le Parc. Em 2018, a galeria vendeu em Hong Kong obras de Muniz por cerca de 18 000 dólares e do artista francês Xavier Veilhan por 35 000 euros. "Feiras são investimentos a médio prazo, é preciso insistir", afirma Roesler, que conta desembolsar até 500 000 reais com as mais dispendiosas. "É natural, na primeira vez ninguém conhece sua galeria ou seus artistas."

Só que não basta ter dinheiro para garantir um lugar em uma feira como a Art Basel, que se divide entre a cidade chinesa, Miami e Basileia, na Suíça. Os processos seletivos exigem que a galeria interessada comprove que não surgiu ontem, é relevante em seu país e representa artistas de prestígio. Também é preciso informar de antemão quais deles planeja expor e pagar a taxa de inscrição, não reembolsável em caso de recusa, e o valor do estande — na ArtRio, o valor do metro quadrado chega a custar 1 320 reais. A participação em outras feiras costuma ajudar.

"Começamos na Art Basel de Miami numa área bem pequena e hoje temos o mesmo destaque que as grandes galerias americanas", afirma Roesler, que virou *habitué* da edição da feira na Basileia e de outras, como as nova-iorquinas Frieze e The Armory Show e as brasileiras SP-Arte e ArtRio. De porte similar, a galeria Fortes D'Aloia & Gabriel, que se divide entre São Paulo e o Rio de Janeiro, dá preferência às duas feiras brasileiras, às três edições da Art Basel, à Frieze e à Arco, organizada em Madri entre fevereiro e março.

Tradicionalmente, a Nara Roesler também participa de dois eventos de arte por ano, que estejam em ascensão, para testar novos mercados. Em 2018 foi a vez da West Bund Art & Design, sediada em Xangai, e da arteBA, em Buenos Aires. Na primeira, foram vendidas só as obras do recifense José Patrício, conhecido por suas instalações feitas com milhares de peças de dominó; na segunda, só as do argentino Eduardo Navarro.

As galerias que são esnobadas pelas feiras mais incensadas precisam se contentar com as de segundo escalão. Em Miami, por exemplo, são organizadas cerca de dez mostras paralelas no início de dezembro, bem quando ocorre a Art Basel local. Entre elas, para citar as mais conhecidas, estão a Scope Art Show, a Pulse Art Fair, a Art Miami, a Spectrum, a Untitled e a Context.

Voltada para artistas em ascensão, esta última foi a escolhida pelo fotógrafo Gabriel Wickbold para a estreia de sua galeria em feiras internacionais, o que lhe demandou um investimento de 50 000 dólares. Fundada há dois anos e batizada com seu nome, ela representa 15 artistas, como Fernanda Naman, especializada em fotos abstratas, Raphael Macek, que se notabilizou por clicar animais, e o próprio Wickbold. "Visitei em 2017 todas as feiras da cidade e escolhi a que hoje mais combina com nosso estágio", diz ele. "Um dia chegaremos à Art Basel."

BILLY H.C. KWOK/GETTY IMAGES

Art Basel Hong Kong, no ano passado: passe livre somente para galerias e artistas já reconhecidos

Como artista, o carioca de 34 anos radicado em São Paulo, herdeiro da conhecida fabricante de pães e outros alimentos, Wickbold faz retratos com uma Canon EOS 5ds R das pinturas coloridas que realiza sobre o corpo de pessoas. A série apelidada de *Sexual Colors*, exposta em Miami em 2016, na galeria Arte Fundamental, é composta de fotografias que mostram a tinta em movimento sendo despejada sobre o rosto de pessoas. As obras de Wickbold são impressas por ele mesmo em séries com até cinco cópias e custam de 35 000 a 85 000 reais.

Em 2018, sua galeria debutou na SP-Arte e na SP-Arte/Foto. Na primeira, amealhou 500 000 reais em vendas; na segunda, 1 milhão de reais. "Triplicamos nosso faturamento em relação a 2017", comemora o fotógrafo-galerista, que neste ano planeja levar seus artistas para expor em Lisboa, Berlim e Paris. "Aprendi a vender a ousadia do meu trabalho e daqueles que represento."

Representante de artistas renomados como Tunga e Nelson Felix, a tradicional galeria Millan, com sede em São Paulo, na Vila Madalena, participou em 2018 apenas de uma feira internacional, a ARCOlisboa, cuja próxima edição ocorre em maio. "O investimento é muito alto e não tem dado o retorno esperado, por isso a Millan tem preferido investir em feiras nacionais. Já participou de muitas internacionais", diz Fabio Rigobelo, gerente de comunicação da galeria. Além da SP-Arte e da ArtRio, esteve presente na Parte, sediada no Clube A Hebraica, em São Paulo. Para 2019, ainda não há planos de se aventurar fora do país. ■

Degraus da fama

O passo a passo de um artista antes da projeção global

Salões universitários
É o caso da Anual de Artes da Faap, organizada no Museu de Arte Brasileira e voltada para os estudantes da fundação universitária. Pode ser a grande chance de ser descoberto.

Mostras coletivas
Como o nome deixa claro, o Salão dos Artistas Sem Galeria, em São Paulo, é exclusivo para os que ainda não têm um marchand para chamar de seu.

Exposições na galeria
Quando, enfim, consegue assinar contrato (em geral, apenas verbal) com uma galeria, o artista pode fazer uma mostra só sua no endereço a cada ano e participar de exibições coletivas.

Feiras nacionais
Se foi escalado para eventos como a SP-Arte e a ArtRio, as maiores feiras do gênero no Brasil, é porque o artista já vende consideravelmente e tem a bênção do departamento comercial de sua galeria.

Feiras internacionais pequenas
Estreantes no cenário internacional tendem a ser aceitos apenas em mostras de menor projeção, a exemplo das americanas Scope Art Show, Pulse Art Fair e Art Miami.

As maiores feiras do mundo
O olimpo são feiras como a Art Basel, com edições na Europa, em Miami e em Hong Kong, a Frieze e The Armory Show. Só aceitam galerias de renome e artistas bem conhecidos.

CULTURA

Remakes e revisões

O olhar fresco sobre duas refilmagens, a biografia de uma brasileira histórica e o velho blues do Mississípi

MARCELO OROZCO

CINEMA

Dumbo vive

Tim Burton é um diretor de grandes fantasias visuais, de *Edward Mãos de Tesoura* ou *A Noiva Cadáver* a reinterpretações peculiares de histórias e personagens, como *Batman* e *Alice no País das Maravilhas*. Ele agora volta a recorrer a um clássico infantil. *Dumbo* é uma versão com atores (como Colin Farrell, Danny DeVito e Michael Keaton) do desenho animado de 1941 da Disney. O personagem-título foi criado digitalmente em minúcias e Burton descartou que os animais da trama pudessem falar em busca de verossimilhança. A visão de um elefante flutuante "de verdade" deve impressionar todas as faixas etárias.

Dumbo
Direção de Tim Burton
Com Colin Farrell, Danny DeVito e Michael Keaton
ESTREIA EM 28/3

CINEMA

Terror recriado

Hoje com 78 anos, o cineasta italiano Dario Argento construiu sua reputação nos anos 70 e 80 com filmes de terror capazes de apresentar doses de sangue com uma elegância europeia. O longa *Suspiria* (1977) é sério candidato a seu filme mais célebre. A história sinistra de uma academia de balé que abriga um grupo de bruxas retorna em *Suspíria – A Dança do Medo*, do diretor italiano Luca Guadagnino (de *Me Chame pelo Seu Nome*), com Dakota Johnson, Chloë Grace Moretz e Tilda Swinton. Cinéfilos detestaram a conspurcação de uma obra cult, algo comum a *remakes* como este. A trilha é de Thom Yorke.

Suspíria – A Dança do Medo
Direção de Luca Guadagnino
Com Dakota Johnson e Tilda Swinton
ESTREIA EM 28/3

LIVRO

Nossa Jackie

Nos dois anos e meio em que seu marido presidiu o Brasil, Maria Thereza Goulart foi badalada como a nossa Jacqueline Kennedy, a mais chique das primeiras-damas dos Estados Unidos. Com apenas 21 anos quando João Goulart assumiu o mandato em setembro de 1961, a jovem, bela e tímida gaúcha de São Borja foi jogada aos holofotes e tratada como celebridade, com figurinos feitos por Dener, então o mais notório estilista brasileiro, e sujeita a maledicências. Com o golpe militar de 1964, foi para o exílio no Uruguai, até ficar viúva aos 36 anos. Discreta e em silêncio por décadas, ela finalmente se abriu para sua esperada e necessária biografia.

Uma Mulher Vestida de Silêncio: A Biografia de Maria Thereza Goulart
De Wagner William
Record | R$ 74,90

MÚSICA

Blues moderno

Guitarrista de blues capaz de respeitar a tradição sem perder a identidade, o texano Gary Clark Jr. não se conforma em apenas reproduzir mecanicamente o que os grandes do gênero fizeram na primeira metade do século 20. A cada trabalho, ele incorpora mais soul, rock e recursos eletrônicos. *This Land*, seu quinto álbum de estúdio, prossegue nessa falta de medo de modernizar o blues com outros ingredientes. Clark pode cantar em falsete suave ou ser feroz, como na antirracista faixa-título. É capaz de lembrar Prince em *Pearl Cadillac*, ser punk rock em *Gotta Get Into Something* e simular os bluesmen antigos em *The Governor*.

This Land
Gary Clark Jr.
Warner Bros. Records
DISPONÍVEL EM STREAMING

Fernando Alonso, em evento de promoção da categoria em Londres: perto dos fãs

ESPORTE

A FESTA VAI SER NA RUA

A Fórmula 1 realizará neste ano sua milésima corrida. Como ela chegou até aqui — e as estratégias para completar as próximas 1000 provas

RODRIGO FRANÇA, DE MELBOURNE

QUISERAM OS DEUSES DO ESPORTE QUE O MILÉSIMO GOL DE PELÉ, o maior jogador do esporte mais popular do planeta, fosse feito de pênalti. Poeticamente, há quem diga que não havia forma mais adequada. O mundo todo pôde apreciar esse feito histórico, sem perder nenhum detalhe, como uma obra de arte. Agora é a vez de a Fórmula 1, outro esporte global, proporcionar um momento igualmente emblemático. Em sua 70ª temporada, que começa neste mês em Melbourne, na Austrália, os 20 pilotos iniciam a contagem regressiva para a milésima corrida da história da categoria.

Se no caso do gol de Pelé o destino escolheu a forma de celebrar a conquista pelo pênalti, no caso da Fórmula 1 foram os senhores do mercado que decidiram a forma de celebração. A prova histórica será disputada no circuito de Xangai no dia 14 de abril. Muitos fãs pediram para que a corrida fosse no tradicional circuito inglês de Silverstone, onde foi disputada a primeira prova em 1950. Mas o recado foi claro: cada vez mais é hora de olhar para os mercados em ascensão. O circuito só passou a incluir a China há 15 anos e, a despeito da legião de fãs, o país nunca teve um piloto na categoria.

Ainda que a categoria não tenha revelado como será a comemoração do milésimo GP, o início de temporada começará de forma inédita: com uma festa de abertura do campeonato. Detalhe, em um dos principais pontos turísticos da cidade, a Federation Square. A céu aberto, com público e carros expostos para apreciação. "Queremos engajar os fãs não só locais mas também de forma global", diz Sean Bratches, diretor de operações comerciais da Fórmula 1.

A festa pode ser vista como uma das novas estratégias desde que o grupo americano Liberty Media assumiu o controle da categoria, em 2017, pelo valor de

WIKTOR SZYMANOWICZ/BARCROFT MEDIA/GETTY IMAGES

CHARLES COATES/GETTY IMAGES

GP de Xangai, no ano passado: plataforma de marketing para as marcas

8,5 bilhões de dólares. As mudanças são visíveis, desde o novo logo até a presença maciça nas redes sociais. Incrivelmente, até quatro anos atrás a Fórmula 1 ignorava YouTube, Instagram e Facebook. Agora tem forte presença em todas as plataformas digitais. Está prevista para este ano ainda a estreia de um documentário sobre a história do esporte, produzido pela Netflix.

O modelo é quase oposto ao de Bernie Ecclestone, que comandou a Formula One Management durante quase quatro décadas e criou a Fórmula 1 tal como a conhecemos: um esporte de risco, elitizado e de proporções épicas, com audiência televisiva de 1 bilhão de pessoas. Ele gostava de dizer que a Fórmula 1 é como uma Copa do Mundo ou uma Olimpíada, com a diferença de que acontece a cada duas semanas. De fato, os números televisivos e os acordos de patrocínio mostravam que Ecclestone sabia que tinha uma preciosidade em mãos. Casos de marketing de sucesso não faltaram nesse modelo. A Red Bull, por exemplo, iniciou seu império muito por causa da visibilidade na categoria, com um pequeno apoio em uma equipe média, a Sauber, nos anos 90, e tornando-se depois dona de escuderias, conquistando títulos com a Red Bull e sua subsidiária, a Toro Rosso.

Segundo a Liberty Media, a audiência global acumulada do circuito 1 ficou em 1,59 bilhão. O maior mercado (tan-tan-taaan) é o Brasil, com 115 milhões, justamente pelo poder de alcance da Rede Globo. Um palco e tanto para marcas como a Heineken. A marca cresce de forma significativa em mercados em que a Fórmula 1 é relevante, como o Brasil. Ao contrário da Red Bull, a cervejaria não escolheu um piloto ou um time, mas decidiu patrocinar a própria categoria, com as melhores exposições em placas de TV, pódios e direitos de nomear GPs (incluindo o de Interlagos). As campanhas com o tricampeão mundial Jackie Stewart e ações com ex-pilotos em cidades que não recebem corridas ajudam a ativar a participação da marca na categoria. No ano passado, a Heineken colocou Felipe Massa para acelerar um Williams no Rio de Janeiro. Tudo isso em uma velocidade digna de um turbo V6 híbrido. O acordo com a categoria foi assinado em 2016, mas a experiência em marketing esportivo vinha de outras empreitadas, como a Champions League.

A forma de atuação dos patrocinadores hoje é como a Fórmula 1 vê seu futuro: muito mais do que uma corrida, e sim uma experiência. Daí a cerimônia de abertura nas ruas de Melbourne, onde os fãs poderão fazer perguntas para os ídolos e brincar em simuladores de corrida, entre outras atrações. Muitas corridas também contarão com shows. Singapura terá apresentações de Fatboy Slim e Red Hot Chilli Peppers.

As transmissões mudaram e estão cada vez mais próximas do videogame. A Liberty Media também foca esforços no e-sports, com a Fórmula 1 virtual atraindo milhares de novos fãs para a categoria — a final da competição em videogame ocorre no mesmo fim de semana da final "verdadeira" em Abu Dhabi. Segundo pesquisa do instituto Nielsen, o fã da categoria tem média de idade de 40 anos — similar à de ligas de futebol, NBA, NFL e tênis. A mesma pesquisa indica que, ainda assim, 205 milhões de aficionados estão abaixo dos 35 anos. É um dos três esportes globais com maior penetração nessa faixa etária.

A Fórmula 1 precisa conquistar novos fãs sem perder a essência de esporte global, cuja emoção se baseia em ver disputas de supercarros a 350 quilômetros por hora. A preocupação com o futuro é resumida com humor por um importante executivo de um dos maiores patrocinadores da Fórmula 1. Diz Mario Isola, gerente de corridas da Pirelli: "Não sabemos como será o GP 2000. Certamente, a categoria tem força para chegar a esse número — e com certeza queremos que os carros ainda estejam usando pneus". ■

BOA VIDA

Por que bebemos tão pouco vinho?

Preço e barreira cultural impedem a popularização do consumo no Brasil

TÂNIA NOGUEIRA

Sem ressaca: apenas um em cada seis adultos brasileiros bebe vinho

FILHO DE ARGENTINOS, O EMPRESÁRIO PAULISTA RAFAEL ILAN, de 30 anos, cresceu vendo o consumo de vinho como a coisa mais natural do mundo. Seu avô, hoje com 90 anos, sempre tomou vinho misturado com água gasosa. Seus primos de Mar del Plata colocavam vinho bom em garrafa pet e levavam para a balada. "Mas, aqui, quando chamava os amigos para tomar um vinho, eles tiravam o maior sarro", diz Ilan.

Quando fundou o Bardega em 2012, todo mundo dizia que ele iria à falência. Projeto arrojado, o bar tem 12 máquinas Enomatics que servem taças (de 30, 60 ou 120 ml) de 96 rótulos de diferentes procedências e preços, alguns deles bastante caros. Ninguém acreditava que algo assim pudesse dar certo por aqui.

Diferentemente da Argentina, do Chile e de países europeus, onde vinho é quase um alimento e faz parte das refeições da semana, o Brasil não tem tradição de consumir a bebida. Apesar de sermos a nona economia do mundo, estamos em 17º lugar no consumo de vinho, com mero 1,9 litro por cabeça ao ano.

Para mudar essa realidade, um grupo de profissionais ligados à cadeia do vinho, com o apoio da Associação Brasileira dos Exportadores e Importadores de Bebidas (Abba), da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), lançou no mês passado a Pró-Vinho, uma iniciativa para desenvolver estratégias de comunicação para promover a cultura do vinho no país e atrair novos consumidores.

Por outro lado, existe uma fatia relativamente pequena da população que consome bastante e se interessa pela cultura do vinho. Prova disso são os cursos de vinho que se multiplicam, as dezenas de *wine bars* que surgiram e a proliferação do comércio virtual. O Bardega, por exemplo, não só não fechou, como está sempre lotado, com um tíquete médio de 180 reais. De 2012 para cá, Ilan abriu outros três negócios ligados ao vinho: a importadora Bare Wines Import, a empresa de logística Vino Log e um novo *wine bar*, o Bocca Nera, um rodízio de vinhos que serve ótimos rótulos a um preço popular. "O mercado de vinho tem um crescimento constante", diz. "Se puder, ainda vou abrir mais dois ou três negócios."

De 2010 a 2018, o número de brasileiros que compraram pelo menos uma garrafa de vinho no ano anterior subiu de 22 milhões para quase 30 milhões, um

GETTY IMAGES

crescimento de 33%, segundo dados da Wine Intelligence, uma das principais empresas mundiais de pesquisa de mercado na área. Por que, então, o consumo per capita brasileiro permanece estagnado? "No mesmo período, vivemos uma crise econômica", lembra Rodrigo Lanari, diretor da Wine Intelligence no Brasil. "Quem já comprava passou a comprar um pouco menos."

Apesar de ter crescido, a base de consumo era e continua sendo muito pequena. Apenas cerca de um sexto da população adulta do país passa perto de uma garrafa de vinho. "Muitos consumidores nem sabem o que é vinho", diz Márcio Manson, da MManson Wine Consulting, idealizador da Pró-Vinho.

Em Portugal, por exemplo, onde o consumo é o mais alto do mundo, consomem-se 50,5 litros per capita ao ano. "Na minha casa sempre teve vinho em todas as refeições", diz Dominic Symington, da tradicional família de produtores do vinho do Porto Graham's. "Mas não só na minha casa, na casa de todo português. Antes era no almoço e no jantar. Agora, por causa da Lei Seca, é apenas no jantar. Mas o português consome só o vinho que produz, da região em que vive, não se interessa por outras coisas. Já nos Estados Unidos e na Inglaterra, por exemplo, não existe tanta tradição, mas a população local é grande consumidora e conhecedora. Toma vinhos de várias procedências, procura aprender tudo. Esse é o caminho para o Brasil."

Colonizados pelos portugueses, no início consumíamos da mesma forma que eles, apesar de todas as dificuldades de transporte. O livro *Presença do Vinho no Brasil, um Pouco de História*, de Carlos Cabral, conta que o vinho era considerado artigo de primeira necessidade entre os itens trazidos de Portugal. A Vila de Piratininga, onde hoje está a cidade de São Paulo, era uma região vinícola, com grandes vinhedos. Esse vinho nacional, feito com castas portuguesas, era comercializado até na Bahia. Mas, então, o que houve? A produção de São Paulo foi abandonada na época do Ciclo do Ouro. E é bom lembrar que a tradição do consumo era restrita aos brancos. Então, não é de estranhar que, ao longo da história, os hábitos portugueses tenham sido diluídos.

"Existe uma barreira cultural", diz Adilson Carvalhal Júnior, diretor da importadora Casa Flora e presidente do conselho da Abba. "O brasileiro ainda associa o vinho ao inverno, a uma série de rituais. Vamos tentar mudar essa imagem. Mas a principal barreira é o preço. Vinho é muito caro no Brasil, a carga tributária é enorme." Fato. Na Europa, um vinho razoável pode custar 4 euros, menos que uma garrafa de Coca-Cola. "Por isso, unidos como setor, vamos trabalhar também para tentar baixar os preços e aumentar o consumo." ■

De segunda a segunda

Para aqueles que, como os europeus, consideram o vinho parte fundamental das refeições, o custo da garrafa não pode ser alto. Confira alguns rótulos para o dia a dia

CENT'ARE I.G.P. TERRE SICILIANE BIANCO

Branco delicado, com aromas de pera, maçã, um leve floral e um toque mineral. Na boca, é fresco. A uva é inzolia, uma autóctone italiana usada na produção de vinhos na Sicília e na Toscana. Ótimo com um filé de peixe à doré. Na Wine sai por **R$ 56,40**.

MORANDÉ PIONERO PINOT NOIR

O Vale de Casablanca é o melhor lugar para produzir pinot noir no Chile. O vento frio do Pacífico garante o frescor que essa uva precisa para render vinhos translúcidos e leves como este. No nariz, tem morango, goiaba vermelha. Na boca, a acidez faz com que combine bem com carne de porco. Custa **R$ 59,90** na Grand Cru.

PATA NEGRA ORO TEMPRANILLO

Com uma passagem de seis meses por barris de carvalho, este tinto espanhol de Castilla La Mancha já mostra aromas de madeira, como baunilha e chocolate, mas ainda guarda os de frutas vermelhas e escuras. Na boca, tem bom corpo e uma rugosidade deliciosa. Vai bem com carnes. Importado pela Casa Flora, custa **R$ 45**.

SETE PERGUNTAS

PARA CHRISTOPHER PODGORSKI

Prontos para a retomada

Na crise, a Scania foi uma das poucas montadoras que não demitiram, graças às exportações. Agora o mercado interno volta a reagir e seu presidente para a América Latina diz estar preparado **FILIPE SERRANO**

DIVULGAÇÃO

Christopher Podgorski: "Não vejo problema numa abertura do mercado"

Nascido no Brasil em uma família polonesa, o executivo Christopher Podgorski lidera desde 2017 as operações na América Latina da montadora sueca Scania, uma das maiores no setor de caminhões e ônibus. Em entrevista a EXAME, ele falou sobre a retomada do mercado brasileiro, a decisão da Ford de fechar a fábrica em São Bernardo do Campo e as oportunidades para as exportações, que representam 60% das vendas da Scania.

Qual é sua expectativa para o setor de caminhões neste ano?
É positiva. O mercado interno está reagindo e começamos bem o ano. Lembrando que, em 2015 e 2016, tivemos talvez a pior crise no setor dos últimos 50 anos. No caso da Scania, a queda do mercado interno nos deu a oportunidade de exportar. A Scania talvez tenha sido a única montadora que não mandou ninguém embora. Mantivemos a competência. E, agora que o mercado volta a crescer, isso nos deixa numa posição de vantagem.

Qual é o crescimento esperado para 2019?
O mercado total de caminhões tem um potencial de crescer, no mínimo, 20%. E nós não queremos crescer menos do que isso.

O que está puxando a demanda no Brasil?
É a renovação das frotas. Para ter uma ideia, em 2013 nós vendemos 20 000 caminhões no Brasil. No ano seguinte, vendemos 4 000, com muito sacrifício. Desde então, a frota foi envelhecendo e foi mal mantida. Agora que a demanda por transporte volta, as empresas que ficaram no mercado precisam renovar as frotas para baixar os custos. Em 2018, foram 9 300 veículos vendidos no Brasil. Já é uma boa recuperação.

Como viu a decisão da Ford de fechar a fábrica de caminhões?
Falo do meu ponto de vista. Na área de caminhões, a Ford tem presença apenas na Turquia e no Brasil. O *core business* dela não são os caminhões. Como a legislação brasileira determinou a adoção do padrão de emissões de carbono Euro 6 a partir de 2022, isso obrigaria a Ford a fazer investimentos vultosos. Acredito, e isso é um pensamento meu, que os recursos necessários para a adaptação, dentro da visão da Ford, pudessem ser mais bem aplicados se usados na produção de automóveis.

A saída da Ford é uma oportunidade para os concorrentes?
Para nós, não muda muito. Porque a Ford nunca foi concorrente direta. Atuamos mais no segmento de caminhões extrapesados. E a Ford, no de veículos leves e médios. Agora, há outras montadoras que deverão ter uma oportunidade de produzir volumes maiores. Quando há um concorrente a menos, ajuda.

Quais são os maiores mercados externos da Scania?
Na América do Sul, lógico, é a Argentina. Ela é seguida, com números muito parecidos, pelo Chile e pelo Peru. A Colômbia também é um mercado muito forte em ônibus. Exportamos ainda para o Oriente Médio, a África do Sul, que também é muito forte, e a Ásia. Países como Tailândia, Malásia, Indonésia.

O governo Bolsonaro cogita uma agenda de maior abertura comercial. Qual é sua expectativa sobre esses planos?
Isso estava na agenda eleitoral, mas não vimos nada de concreto. Para nós, o protecionismo é ilusório. O país perde competitividade. E, como temos um sistema de produção global, não vemos problema em abrir o mercado. Já concorro com todo mundo lá na Europa. Posso continuar competindo aqui. A gente já age como se não tivesse imposto de importação. Porque sabemos que, mais cedo ou mais tarde, essas barreiras vão cair. Têm de cair, se o Brasil quiser se inserir na economia global. ■